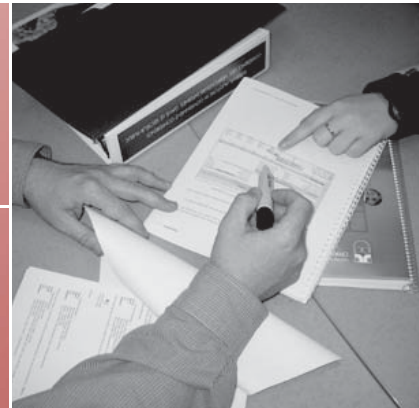


# Vérification interne de la mise en œuvre de la gestion moderne à DRHC





# Vérification interne de la mise en œuvre de la gestion moderne à DRHC

Project No : 6672/03

## Équipe du projet

Directeur général : J.K. Martin  
Directeur de la vérification : B. Orsini  
Équipe de vérification : M. Laliberté  
L. Samuels

## APPROUVÉ :

DIRECTEUR:	<u>Basil Orsini</u> Nom	<u>25 janvier 2005</u> Date
DIRECTEUR GÉNÉRAL:	<u>James K. Martin</u> Nom	<u>25 janvier 2005</u> Date

*janvier 2005*

Papier

ISBN : 0-662-78107-4

N° de cat. : HS28-9/2004F

PDF

ISBN : 0-662-78108-2

N° de cat. : HS28-9/2004F - PDF

HTML

ISBN : 0-662-78109-0

N° de cat. : HS28-9/2004F - HTML

# ***TABLE DES MATIÈRES***

<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>i</b>
<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
1.1 Objectif de la vérification .....	1
1.2 Portée de la vérification .....	1
1.3 Méthodologie de la vérification .....	1
<b>2. CONCLUSION .....</b>	<b>3</b>
<b>3. CONSTATATIONS DÉCOULANT DE LA VÉRIFICATION .....</b>	<b>5</b>
3.1 Initiative de gestion moderne.....	5
3.1.1 Évaluation de la vérification .....	5
3.1.2 Contexte .....	5
3.1.3 Critères de vérification et constatations .....	5
3.2 Renforcement des valeurs et de l'éthique .....	6
3.2.1 Évaluation de la vérification .....	6
3.2.2 Contexte .....	7
3.2.3 Critères de vérification et constatations .....	7
3.3 Gestion intégrée des risques.....	9
3.3.1 Autoévaluation de la vérification .....	9
3.3.2 Contexte .....	9
3.3.3 Critères de vérification et constatations .....	9
3.4 Information intégrée sur le rendement.....	11
3.4.1 Évaluation de la vérification .....	11
3.4.2 Contexte .....	11
3.4.3 Critères de vérification et constatations .....	12
3.5 Gérance rigoureuse .....	14
3.5.1 Évaluation de la vérification .....	14
3.5.2 Contexte .....	14
3.5.3 Critères de vérification et constatations .....	14
<b>ANNEXE A – CRITÈRES ET SOUS-CRITÈRES DE VÉRIFICATION .....</b>	<b>23</b>
<b>ANNEXE B – PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION.....</b>	<b>29</b>



## **SOMMAIRE**

La présente vérification a pour but de garantir aux cadres supérieurs de DRHC que les assises de la mise en œuvre de la gestion moderne sont en place, et que le ministère est en voie d'obtenir les résultats visés à long terme. La vérification interne de l'Initiative a été faite de juillet 2003 à octobre 2003. Cette vérification portait sur l'Initiative de gestion moderne dans son ensemble ainsi que sur ses quatre piliers, à savoir : les Valeurs et l'éthique, la Gestion intégrée du risque, l'Intégration de l'information sur le rendement et la gérance rigoureuse.

La méthode est une adaptation du modèle de maturation de la Direction de la modernisation de la fonction de contrôleur du Secrétariat du Conseil du Trésor qui distingue trois phases progressives de mise en œuvre : établir les structures de base organisationnelles, effectuer une vaste transition et obtenir les résultats escomptés durant la phase de soutien. Les critères d'évaluation ont été déterminés en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), d'autres organismes fédéraux et à l'aide des directives d'un comité consultatif externe. Les critères ont permis de préciser les éléments clés de la phase initiale portant sur les initiatives de niveau ministériel et à l'échelle du ministère.

*De l'avis des SVIGR, les assises de la mise en œuvre des améliorations de l'ensemble de l'initiative de la gestion moderne à DRHC sont en place dans une large mesure. La phase de fondation sera terminée une fois que le ministère a élaboré un cadre général pour intégrer les nombreuses initiatives de ressources humaines; mis à jour la stratégie de la mise en œuvre de la gestion intégrée du risque; et examiné ses besoins en matière de services de vérification interne – assurance, consultation (y compris la gestion du risque) et vérification judiciaire – et attribué des ressources en conséquence.*

*Cette vérification interne a été faite conformément à la politique du Conseil du Trésor sur la vérification interne et aux normes de l'Institut des vérificateurs internes applicables à la pratique professionnelle de la vérification interne. Les sections relatives à la gestion intégrée du risque et à la vérification interne sont des autoévaluations, étant donné que la vérification interne assume seule ou en partage la responsabilité de leur mise œuvre.*

---

**Réponse du client** : *Comme indiqué dans ce rapport, la haute direction de DRHC a déjà identifié les secteurs qui ont besoin d'améliorations, maintient sa détermination de trouver des solutions et fait preuve de détermination dans la poursuite des travaux nécessaires pour atteindre les résultats désirés.*





## **1. INTRODUCTION**

La fonction de contrôleur moderne (appelée gestion moderne à DRHC) est une réforme administrative à long terme qui continue d'être une priorité du gouvernement. Les initiatives ministérielles visant à mettre en œuvre la fonction de contrôleur moderne sont intégrées au nouveau cadre de responsabilisation de gestion du SCT. La mise en œuvre progressive de la fonction de contrôleur moderne est vue comme une priorité dans le plan d'activités ministériel 2003-2004.

DRHC a été l'un des six premiers ministères à procéder à la mise en œuvre en 1998. À compter de 2001, tous les ministères et organismes fédéraux devaient avoir intégré la fonction de contrôleur moderne à leur programme d'amélioration de la gestion, tout en gardant une certaine flexibilité quant à la date et à la stratégie de mise en œuvre.

DRHC a obtenu des fonds de la Direction de la modernisation de la fonction de contrôleur du SCT en vue d'élaborer et de mettre à l'essai une méthode d'attestation de vérification relative à la mise en œuvre de l'initiative de la fonction de contrôleur moderne. La contribution du ministère comprenait l'exécution du projet pilote initial de vérification, afin que la méthode soit prête à être utilisée par d'autres.

### **1.1 Objectif de la vérification**

La présente vérification a pour but de garantir aux cadres supérieurs de DRHC que les assises sont en place pour la mise en œuvre des améliorations à apporter aux valeurs et à l'éthique renforcées, à la gestion intégrée du risque, à l'information intégrée sur le rendement et à une gérance rigoureuse et que le Ministère est en voie d'obtenir les résultats visés à long terme par son Initiative de gestion moderne.

### **1.2 Portée de la vérification**

La présente vérification a été planifiée et effectuée en vue de comprendre, au niveau des structures de base organisationnelles, la mise en œuvre de l'Initiative de gestion moderne dans son ensemble et chacun des quatre piliers, à savoir : les valeurs et l'éthique renforcées, la gestion intégrée du risque, l'information intégrée sur le rendement et une gérance rigoureuse. La vérification interne de la mise en œuvre de la gestion moderne au sein de DRHC a été effectuée du 21 juillet 2003 au 31 octobre 2003.

### **1.3 Méthodologie de la vérification**

La méthode d'attestation de vérification a adapté le modèle de maturation de la Direction de la modernisation de la fonction de contrôleur du Secrétariat du Conseil du Trésor. Le modèle distingue trois phases progressives de mise en œuvre : établir la structure de base organisationnelle; effectuer une transition à la phase de réalisation et maintenir les résultats escomptés. Les critères et sous-critères de vérification de l'étape d'établissement

de la structure de base ont été précisés lors de longues consultations avec le SCT et d'autres organismes fédéraux. Lorsque cette étape a été franchie, la vérification a examiné les mesures prises pour assurer une mise en œuvre soutenue. Ce rapport est de portée organisationnelle et ministérielle.

L'approche novatrice a été élaborée à la suite de longues consultations au sein du gouvernement fédéral et des directives d'un comité consultatif externe. Au sein de DRHC, la vérification a été effectuée en collaboration avec la Direction générale des affaires ministérielles et de la planification (DGAMP), la Direction générale des services financiers et administratifs, la Direction générale des ressources humaines, et le Bureau de la gestion moderne de DRHC. Le directeur général de Planification et imputabilité ministérielles (PIM) a présidé une réunion du comité consultatif interne, représenté par les directions ministérielles, en vue de donner des directives avant que le mandat soit soumis au Comité de vérification et d'évaluation pour approbation. Les évaluations de vérification sont fondées sur les analyses d'un grand nombre de documents ministériels, notamment des enregistrements de réunions ministérielles, des profils de risques et des rapports sur le rendement.

Les Services de vérification interne et de gestion des risques remplissent ou assument un rôle majeur dans la mise en œuvre de la gestion intégrée des risques et des services de vérification interne, lesquels sont jugés essentiels à l'application réussie de la fonction de contrôleur moderne. Par conséquent, l'avis de la vérification interne ne porte pas sur la gestion intégrée des risques ou la vérification interne, lesquelles devraient être considérées comme des autoévaluations fondées sur un niveau équivalent de rigueur concernant la vérification. Les évaluations de vérification ont tiré profit des rapports de vérification du BVG (mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne et de la gestion intégrée des risques), de même que des commentaires et des évaluations du SCT. De plus, le président du groupe d'experts indépendants sur la fonction de contrôleur moderne et le président de longue date de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée, M. Jean-Pierre Boisclair, ont présidé le comité consultatif et ont également mené des examens détaillés des ébauches d'évaluation de vérification et du rapport consolidé.

## **2. CONCLUSION**

De l'avis des SVIGR, les assises de la mise en œuvre des améliorations de l'ensemble de l'initiative de gestion moderne à DRHC sont essentiellement en place. La phase de fondation sera terminée, une fois que le ministère a élaboré un cadre général pour intégrer les nombreuses initiatives de ressources humaines; mis à jour la stratégie de la mise en œuvre de la gestion intégrée du risque; et examiné ses besoins en matière de services de vérification interne – assurance, consultation (y compris la gestion du risque) et vérification judiciaire – et attribué des ressources en conséquence. Cela donnera une base solide pour les autres améliorations nécessaires durant la phase de transition en vue d'obtenir les résultats désirés.

Cette vérification interne a été faite conformément à la politique du Conseil du Trésor sur la vérification interne et aux normes de l'Institut des vérificateurs internes applicables à la pratique professionnelle de la vérification interne. Les sections relatives à la gestion intégrée du risque et à la vérification interne sont des autoévaluations, étant donné que la vérification interne assume la responsabilité de la mise en œuvre en totalité ou en partie.

Les conclusions étaient fondées sur une comparaison des situations au moment de la vérification par rapport aux critères de vérification et sont applicables à Développement des ressources humaines Canada (DRHC).

**Réponse de la direction** : Comme indiqué dans le rapport, la haute direction de DRHC a déjà identifié les secteurs qui ont besoin d'améliorations, maintient son engagement de trouver des solutions et fait preuve de détermination dans la poursuite du travail nécessaire pour atteindre les résultats désirés.



### **3. CONSTATATIONS DÉCOULANT DE LA VÉRIFICATION**

L'évaluation et les constatations sont présentées par rapport à chaque critère de vérification dans les cinq sections du rapport. Le contexte présenté dans chacune des sections ci-après est tiré du rapport du SCT, « Modernisation de la fonction de contrôleur : Rapport d'étape sur la mise en œuvre dans l'ensemble de l'administration fédérale ».

#### **3.1 Initiative de gestion moderne**

##### **3.1.1 Évaluation de la vérification**

La détermination des assises nécessaires à la mise en œuvre des améliorations à apporter à l'ensemble de l'initiative de gestion moderne (IGM) au sein de DRHC a été terminée en octobre 2003 lorsque le nouveau comité de responsabilisation de gestion a assumé la responsabilité d'intégrer l'initiative de la fonction de contrôleur moderne au nouveau cadre de responsabilisation de gestion. Les comités ministériels principaux gèrent les progrès de la structure de base pour chacun des quatre piliers, à savoir : les valeurs et l'éthique, la gestion du risque, l'information sur le rendement et une gérance rigoureuse.

##### **3.1.2 Contexte**

L'initiative pluriannuelle de modernisation de la fonction de contrôleur vise à renforcer les assises de la gestion moderne et à créer une culture de gérance axée sur les résultats au sein de la fonction publique du Canada. Compte tenu de la période de mise en œuvre de 7 à 10 ans consacrée à l'initiative, assurer un engagement soutenu demeurera un défi important. La modernisation de la fonction de contrôleur a confirmé à quel point il est important d'accorder une attention systématique et soutenue à la gestion au niveau des cadres supérieurs.

##### **3.1.3 Critères de vérification et constatations**

###### **Le leadership est assumé par un comité ministériel principal**

Depuis l'approbation de l'initiative de gestion moderne par le Conseil national de direction en 1998, le sous-ministre adjoint des Services financiers et administratifs (SFA), était chargé de diriger l'initiative de gestion moderne. En octobre 2003, le leadership a été assumé par le sous-ministre adjoint de la Direction générale des affaires ministérielles et de la planification, sous la supervision du nouveau comité de responsabilisation de gestion. Le Bureau de la gestion moderne (BGM) au sein des SFA a été le bureau de projet qui a assuré la promotion, la mise en œuvre et la direction de la gestion moderne au sein de DRHC. Chacun des quatre piliers de la gestion moderne a été géré par les comités des cadres supérieurs.

## **Une évaluation des capacités est en cours**

DRHC a effectué en mai 1999 une évaluation de ses capacités par le biais de l'Outil de la fonction de contrôleur et a décelé des lacunes par rapport aux résultats escomptés. L'évaluation a permis au Ministère d'évaluer les pratiques relatives aux valeurs et à l'éthique, la gestion du risque, l'information intégrée sur le rendement et la gérance rigoureuse. L'évaluation des capacités de la fonction de contrôleur a servi de fondement pour le plan d'action. De plus, en 2001-2002, le Ministère a mené des études préliminaires sur les activités actuelles en vue d'une vaste transformation de ses méthodes de prestation de services appelée Modernisation des services aux Canadiens.

## **Mise en œuvre du plan d'action relatif à la gestion moderne**

En mai 2000, en vue de la mise en œuvre de la gestion moderne, DRHC a élaboré un plan d'action ministériel intitulé, « Gestion au sein de DRHC – En marche vers le XXI<sup>e</sup> siècle ». La capacité du Ministère a été établie grâce à sa stratégie nationale d'apprentissage, laquelle a élaboré et fourni des outils, de la formation et un soutien technique pour la mise en œuvre de la gestion moderne.

Le plan d'action « Gestion au sein de DRHC – En marche vers le XXI<sup>e</sup> siècle » prévoit des mesures pour combler les lacunes décelées en 1999 par suite de « l'Évaluation des capacités de la fonction de contrôleur ». Ce plan d'action a été mis à jour en 2002 et en 2003. Il traitait des initiatives et des facilitateurs clés relatifs aux attentes concernant l'amélioration de la gestion, tel que déterminé dans l'évaluation des capacités. Aucune documentation ne démontrait que les mesures mentionnées dans le plan d'action avaient été intégrées aux plans d'activités ou aux plans directeurs actuels ou antérieurs du Ministère. Il n'y avait aucun moyen d'assurer le suivi des progrès du Ministère concernant la mise en œuvre de l'initiative de gestion moderne.

Le rapport d'avril 2002 du BVG formulait des commentaires positifs à DRHC relativement aux initiatives entreprises à ce jour en vue de soutenir la fonction de contrôleur moderne. Par ailleurs, le rapport reconnaissait que bien que le plan d'action de DRHC traitât de toutes les capacités qui devaient être renforcées, il n'indiquait pas les indicateurs de rendement et les résultats attendus grâce auxquels DRHC pourrait évaluer ses progrès, et il ne donnait aucune estimation du coût total de ses initiatives relatives à la fonction de contrôleur moderne. DRHC n'a pris aucune mesure afin d'intégrer les recommandations du BVG à son plan d'action.

## **3.2 Renforcement des valeurs et de l'éthique**

### ***3.2.1 Évaluation de la vérification***

Les assises nécessaires au renforcement du système de valeurs et de l'éthique au sein de DRHC ont été mises en place entre 1997 et 2000. Actuellement, la direction ministérielle s'engage de nouveau à faire un pas de plus dans ce sens. Les éléments clés qui devront faire partie de ce nouvel engagement sont les suivants : des mesures efficaces afin de

s'assurer que les employés connaissent les politiques du CT et de DRHC relativement à la divulgation interne d'information concernant des actes fautifs au travail et les processus pour signaler les actes fautifs.

### **3.2.2 Contexte**

L'un des principes de base de la fonction de contrôleur moderne, c'est que les décisions de direction doivent être fondées sur les valeurs de la fonction publique. Parallèlement en contrepartie de l'exigence croissante sur le plan de la souplesse et de la créativité, il faut réaffirmer les principes immuables qui doivent orienter les décisions. En réponse au rapport Tait, de nombreux ministères ont entamé un dialogue avec leurs employés concernant les valeurs et l'éthique.

### **3.2.3 Critères de vérification et constatations**

#### **Énoncé officiel sur les valeurs et l'éthique**

DRHC a un énoncé officiel concernant les valeurs et l'éthique qui est présenté principalement dans la brochure sur les valeurs et l'éthique. L'énoncé est accessible à tous les employés de DRHC depuis 1998 et il reflète totalement les initiatives du gouvernement du Canada qui visent à promouvoir le renforcement des valeurs et l'éthique dans le cadre de l'Initiative de gestion moderne.

#### **Mesures sans équivoque pour renforcer le système des valeurs et l'éthique**

DRHC a pris des mesures claires et sans équivoque dans cinq domaines en vue de s'assurer que la recherche de résultats pour les Canadiennes et les Canadiens se situe dans le cadre prescrit des valeurs et de l'éthique. Ces cinq domaines sont : le leadership, les outils de promotion, l'apprentissage et la formation, les efforts accrus afin de favoriser le respect en milieu de travail, et la mise en œuvre du Code sur les valeurs et l'éthique du CT. Actuellement, la direction ministérielle s'est engagé de nouveau dans ces domaines afin d'approfondir la mise en œuvre des valeurs et de l'éthique renforcées. La phase de transition sera mise de l'avant lorsque des mesures efficaces seront prises au cours de la sixième étape qui vise à s'assurer que les employés connaissent la politique et le processus relatifs à la divulgation interne d'actes fautifs.

#### *(1) Leadership*

Le Ministère a lancé une initiative à l'hiver 1996 visant à renforcer les valeurs et l'éthique. En 1998, l'initiative relative aux valeurs et à l'éthique a été parrainée par les sous-ministres adjoints des ressources humaines et du programme de la sécurité du revenu. Le 4 septembre 2003, le sous-ministre a de nouveau nommé le sous-ministre adjoint des Ressources humaines à titre de champion ministériel des valeurs et de l'éthique. Entre 1998 et 2000, le Comité de planification des ressources humaines (CPRH) a été le conseil consultatif de DRHC concernant les valeurs et l'éthique. Le CPRH a repris ce rôle de leadership ministériel concernant les valeurs et l'éthique en

septembre 2003. Les valeurs et l'éthique de DRHC sont indiquées dans les ententes sur le rendement des cadres de direction pour l'exercice 2003-2004.

*(2) Outils de promotion*

Une brochure et un site Internet représentent les principaux outils de promotion utilisés en vue d'aider tout le personnel du Ministère à être bien informé au sujet des valeurs et de l'éthique.

*(3) Apprentissage et formation*

DRHC enseigne les pratiques exemplaires se rapportant aux valeurs et à l'éthique de DRHC dans le cadre de son cours d'une durée de deux jours sur la gestion moderne, cours suivi par 2 300 gestionnaires et employés de l'ensemble de DRHC. À la suite du rapport de 2000 du Bureau du vérificateur général du Canada et du rapport de vérification interne de 1999 de DRHC sur l'administration des Subventions et des contributions, la Direction de l'apprentissage et du perfectionnement liés aux programmes d'emploi au sein de la Direction générale des programmes d'emploi a conçu et mis en œuvre, en 2000-2001, une trousse d'apprentissage intitulée « Le défi du juste milieu : Intégrité des programmes, valeurs et imputabilité au sein de la fonction publique ». La trousse donne l'occasion aux gestionnaires et aux employés de se pencher sur les valeurs fondamentales qui guident les employés de la fonction publique à agir dans l'intérêt public dans le cadre de l'exécution des programmes de Subventions et de contributions.

*(4) Les efforts accrus en vue de favoriser le respect en milieu de travail par le biais de la politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail.*

Tous les gestionnaires délégués de DRHC ont été informés de la politique du CT et du Guide sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail. Tout le personnel de DRHC a été informé de la nouvelle politique du sous-ministre adjoint de la Direction générale des ressources humaines. Les procédures sont en place pour assurer la résolution des plaintes de harcèlement. Les cadres supérieurs responsables des directions générales et des régions doivent résoudre les plaintes de harcèlement.

*(5) Méthode destinée aux employés pour signaler des actes fautifs*

DRHC a adopté la politique du CT sur la divulgation interne d'information concernant des actes fautifs au travail. En décembre 2001, un « cadre supérieur » relevant du sous-ministre a été chargé de la mise en œuvre de la politique relative à l'Initiative sur la divulgation interne d'information concernant des actes fautifs au travail au sein de DRHC. Le 31 mars 2003, le second cadre supérieur de la divulgation interne a formulé des recommandations au comité des politiques de ressources humaines en vue d'améliorer les politiques internes et de sensibiliser les employés au processus entourant la divulgation interne.



*(6) Mise en œuvre du Code des valeurs et de l'éthique du CT*

Le Code des valeurs et de l'éthique du Conseil du Trésor de la *fonction publique* a été diffusé le 19 juin 2003 et il est entré en vigueur en tant que conditions d'emploi de tous les fonctionnaires le 1<sup>er</sup> septembre 2003. En octobre 2003, le sous-ministre adjoint de la Direction générale des ressources humaines a envoyé un message à tous les employés avec des liens aux sites Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor et de DRHC sur les valeurs et l'éthique.

### **3.3 Gestion intégrée des risques**

#### **3.3.1 *Autoévaluation de la vérification***

Les assises nécessaires à la mise en œuvre de la gestion intégrée des risques (IRM) en tant que pilier de l'initiative de gestion moderne ont été mises en place entre 1998 et 2002. La stratégie de mise en œuvre, approuvée en décembre 2001, n'est plus valide. La transition vers les résultats escomptés sera soutenue uniquement lorsque le Ministère aura mis à jour la stratégie de mise en œuvre de la gestion intégrée des risques.

#### **3.3.2 *Contexte***

La gestion des risques a évolué au-delà des domaines traditionnels de la santé, de la sécurité et de la protection publiques. Alors qu'elle constituait l'art de se servir de son intuition et de son expérience, la gestion des risques devient maintenant un processus plus systématique qui est motivé par la connaissance. La fonction de contrôleur moderne doit veiller à ce qu'un environnement de saine gestion des risques soit créé et maintenu.

#### **3.3.3 *Critères de vérification et constatations***

##### **Le leadership est assuré par un comité ministériel principal**

Le Comité de responsabilisation de gestion de DRHC, et précédemment le Comité de vérification et d'évaluation, est le comité ministériel principal qui assure un leadership et un soutien actif en ce qui a trait à la mise en œuvre de la gestion intégrée des risques. Le Comité de responsabilisation de gestion est composé du personnel au niveau du SMA qui possède un pouvoir au niveau ministériel. Les membres du Comité de vérification et d'évaluation se réunissent au moins à chaque trimestre et le nouveau Comité de responsabilisation de gestion doit se réunir plus fréquemment.

Le sous-ministre délégué a remplacé les discussions du comité de vérification et d'évaluation concernant la gestion des risques par des réunions spéciales de cadres supérieurs de directions générales individuelles, ainsi que par des réunions bilatérales, afin d'approfondir la compréhension et les mesures adoptées en vue d'atténuer les principaux risques découlant des activités du Ministère et de la direction générale.

## **Un cadre de gestion intégrée des risques est mis en œuvre**

Le cadre de gestion intégrée des risques de DRHC offre une orientation ministérielle en vue de la mise en œuvre de la gestion intégrée des risques. La gestion intégrée des risques est précisée dans le nouveau cadre de responsabilisation de gestion adopté par le Ministère. Le cadre de DRHC offre les orientations suivantes :

- des objectifs pour la gestion intégrée des risques;
- une approche concernant la mise en œuvre;
- Un processus séquentiel relatif à la gestion des risques qui encourage les gestionnaires à adopter le processus en neuf étapes du Conseil du Trésor;
- Un cadre qui accorde la priorité aux initiatives ministérielles;
- Dix éléments à prendre en compte lors de l'élaboration des stratégies d'atténuation des risques pour signaler les principales stratégies;
- Au total, 17 normes relatives à la mise en œuvre d'une gestion intégrée des risques dans les directions opérationnelles.

La date cible de mise en œuvre de décembre 2002 n'a pas été respectée; une autre date cible n'a pas encore été fixée et un plan de mise en œuvre n'a pas encore été rédigé. Le guide de mise en œuvre, qui porte sur le cadre pertinent aux engagements entre les directions générales et les SVIGR, n'a pas été complété pour certaines directions générales et n'a pas été mis à jour par les autres directions générales. Le cadre pertinent aux engagements sert de guide pour la mise en œuvre de la gestion intégrée des risques au sein du Ministère. Chaque cadre pertinent aux engagements décrit en détail les responsabilités des SVIGR et des diverses directions générales, y compris un engagement concernant ce que chacun doit apporter.

## **Un profil des risques ministériels est élaboré**

DRHC a terminé un second profil des risques ministériels, lequel est intégré au Plan d'activités ministérielles de 2003-2004. Les deux profils des risques précisent les principaux risques qui pourraient empêcher le Ministère d'atteindre ses objectifs stratégiques de même que les principales stratégies d'atténuation.

Le profil des risques ministériels de DRHC pour 2003-2004 présente les trois risques ministériels axés sur la transformation des affaires :

- La poursuite des activités et la fiabilité des services : interruptions des services tout en poursuivant la transformation des affaires;
- S'assurer de la confiance du public et des intervenants : perte de la confiance du public au cours de la transformation;
- Rallier les employés afin qu'ils soient des défenseurs du changement et réinvestir dans l'avenir : l'impossibilité de rallier suffisamment les employés concernant la

transformation des affaires afin de les motiver et de soutenir l'exécution du changement et l'adaptation au changement.

Le profil des risques du Ministère est publié dans ses plans stratégiques et annuels à l'intention du Ministère et de ses intervenants.

### **La planification ministérielle est liée à la gestion intégrée des risques**

La planification ministérielle traite de principaux risques découlant des activités du Ministère. Le plan ministériel de DRHC pour 2002-2003, le plan ministériel de DRHC pour 2003-2004 et le plan stratégique de DRHC pour 2003 à 2008 traitent des principaux risques ministériels. Le profil des risques de la Direction générale de DRHC regroupe les risques importants gérés par DRHC. Deux des bureaux régionaux de DRHC ont effectué des analyses de risques structurées dans le cadre de leur processus de planification stratégique pour l'exercice 2003-2004. La gestion intégrée des risques fait partie du plan d'activités de DRHC dans le cadre de la Modernisation des services aux Canadiens, un processus de transformation qui devrait durer plusieurs années.

## **3.4 Information intégrée sur le rendement**

### ***3.4.1 Évaluation de la vérification***

Les assises sur lesquelles s'appuie la mise en œuvre des améliorations à apporter à l'information intégrée sur le rendement ont été établies en relation avec l'initiative de gestion moderne entre 1997 et 2003. Des efforts significatifs doivent être faits pour assurer la transition aux niveaux stratégiques et opérationnels en vue d'atteindre les résultats attendus.

### ***3.4.2 Contexte***

L'intégration de l'information financière et non financière sur le rendement est un défi auquel sont confrontées les administrations tant du secteur public que du secteur privé. Depuis le milieu des années 1990, les ministères doivent mettre l'accent sur les résultats dans les plans et les rapports qu'ils soumettent au Parlement. La Direction de la modernisation de la fonction de contrôleur du SCT a signalé que les ministères doivent préciser leurs réalisations stratégiques et mesures connexes et assurer le suivi des résultats aux niveaux des ministères et des programmes.

### **3.4.3 Critères de vérification et constatations**

#### **Le leadership est assuré par un comité ministériel principal**

DRHC utilise quatre comités ministériels dans le but d'offrir un soutien et d'assurer le leadership en ce qui a trait à l'information sur le rendement. Leur sphère de responsabilité s'étend d'un niveau opérationnel à un niveau stratégique. Ensemble, ces comités traitent de diverses questions relatives au rendement. Dans l'ensemble, ils abordent le rendement comme un objet principal et examinent les problèmes soulevés relativement au rendement, notamment l'intégration des renseignements, les indicateurs futurs, les modifications, les buts visés, etc.

En mai 2002, plusieurs des comités ont été restructurés. Les ébauches de mandat pour la plupart de ces comités ont été diffusées le 16 octobre 2003. Elles doivent faire l'objet d'un examen à la réunion du CND au début de novembre 2003. Plusieurs de ces nouveaux comités traiteront ensemble l'information intégrée sur le rendement.

En novembre 2002, le Comité de vérification et d'évaluation a dirigé une vérification interne afin d'établir un diagnostic complet de l'état actuel de l'information sur le rendement. Le rapport de mai 2003 mentionnait que les indicateurs de rendement clés les plus courants étaient établis : les utilisateurs principaux étaient identifiés, les mesures étaient définies, les objectifs et les mesures étaient évalués périodiquement et améliorés. Le diagnostic a également révélé la nécessité d'élaborer un ensemble de mesures plus complet afin de miser davantage sur les résultats clés. Les gestionnaires des directions générales et des régions ont convenu que la mesure du rendement doit être plus stratégique et détaillée. Les besoins opérationnels sont satisfaits, mais les possibilités d'amélioration doivent mener à l'élaboration d'un ensemble de mesures plus complet et à l'adoption d'une approche cohérente en ce qui concerne la mesure du rendement.

#### **Mise en œuvre d'un cadre de mesure du rendement**

DRHC possède un cadre de mesure du rendement. Le Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation (CPRR) de 2001-2002 est utilisé par DRHC pour présenter ses objectifs stratégiques et son cadre de production de rapports sur le rendement des programmes. DRHC tente de travailler à partir de renseignements sur les incidences opérationnelles et sur les programmes afin de miser davantage sur les résultats clés et sur le lien avec les objectifs stratégiques. Les indicateurs clés du rendement ont été améliorés depuis 1998.

DRHC avait un processus de proposition, d'examen et d'approbation des indicateurs clés du rendement. Les résultats de l'indicateur clé du rendement ont été examinés sur une base trimestrielle par le Comité de prestation des services et ont été distribués au Conseil national de direction. Le Système de gestion ministériel (SGM) est le système ministériel de saisie des données pour les indicateurs clés de rendement. L'organisation avait des normes de service internes et externes. Les résultats des normes de service externes ont été signalés dans le rapport trimestriel de la mesure du rendement et dans le Rapport ministériel sur le rendement. Un diagnostic a été effectué par les SVIGR afin de déterminer les principales questions horizontales et de comparer les Indicateurs clés de rendement de

2002-2003 aux Normes ministérielles relatives à la Mesure du rendement et aux renseignements dont les gestionnaires sont tenus responsables.

Le diagnostic a révélé la nécessité d'élaborer un ensemble de mesures plus complet et significatif afin de miser davantage sur les résultats clés et sur le lien avec les objectifs stratégiques. Les gestionnaires des directions générales et des régions ont convenu que la mesure du rendement doit être plus stratégique et détaillée. Des améliorations prévues sont nécessaires afin de continuer à améliorer l'utilité des mesures de rendement opérationnelles.

### **Renforcement des fonctions d'évaluation de programmes**

Le Ministère renforce les fonctions d'évaluation de programmes pour améliorer la gestion du rendement des programmes ministériels. Une évaluation provisoire de la politique d'évaluation parrainée par le SCT, effectuée en 2002, indiquait que DRHC était le seul Ministère qui était en mesure de soutenir une fonction d'évaluation capable de satisfaire aux exigences de la politique.

Les résultats de l'évaluation des programmes font partie intégrale de la gestion du rendement des programmes des directions générales des programmes. Le Ministère utilise les renseignements sur l'évaluation de la pertinence ou de la justification des programmes, de la conception et de l'exécution, et sur les répercussions des programmes en vue d'améliorer la prise de décisions. Le plan d'évaluation à long terme soumis au Comité de vérification et d'évaluation en juillet 2003 propose une couverture accrue de telle sorte que les efforts seront faits afin d'évaluer tous les programmes au cours d'un cycle de sept ans. Les plans d'évaluation ont été examinés annuellement par le Comité de vérification et d'évaluation et ils seront examinés par le Comité de responsabilisation de gestion. Le risque fait l'objet d'une considération importante dans le cadre de l'élaboration actuelle du plan d'évaluation.

### **L'information sur le rendement est utilisée lors de la planification annuelle et stratégique des activités**

Les directions générales utilisent les renseignements sur le rendement lors de la planification de leurs activités opérationnelles et de la planification stratégique; cependant, les renseignements sur le rendement ne sont pas utilisés aux fins de planification stratégique et opérationnelle au niveau du Ministère. Un réseau d'organismes a été formé en 2001 afin d'aider les planificateurs à établir des liens entre la planification régionale et ministérielle et de déterminer des façons d'améliorer la planification des activités. En 2002, DRHC a élaboré son cadre de planification stratégique qui, entre autres, devait établir une infrastructure commune afin d'harmoniser les activités de planification du Ministère. En mars 2003, lors d'une présentation donnée à l'atelier du réseau des organismes, on a reconnu le besoin d'un modèle de plan d'activités normalisé qui permettrait d'harmoniser les initiatives ministérielles avec les objectifs stratégiques et de déterminer les résultats et les indicateurs de rendement complémentaires.

## **Les renseignements sur le rendement sont compris dans les rapports internes et externes**

Le Ministère utilise les indicateurs de rendement afin de produire des rapports à l'interne et à l'externe sur son rendement par le biais d'une gamme de rapports et d'outils de gestion. Le Rapport sur les plans et les priorités de 2002-2003 et l'ébauche du Rapport ministériel sur le rendement de 2002-2003 comprennent un résumé des indicateurs de rendement et utilisent les mêmes indicateurs dans leurs rapports. Le Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004 comprend les indicateurs de rendement.

### **3.5 Gérance rigoureuse**

#### **3.5.1 *Évaluation de la vérification***

DRHC a mis en œuvre les assises nécessaires à une gérance rigoureuse au moyen de cadres stratégiques pour la gestion intégrée des facteurs de production (finances, employés, biens et dossiers), des services à la clientèle et de la transformation des affaires au niveau ministériel. Ces assises seront complètes lorsqu'un cadre global sera établi afin d'intégrer les nombreuses initiatives en matière de ressources humaines. De plus, en fonction de cette autoévaluation pour la vérification interne, la transition vers les résultats attendus sera durable lorsque l'affectation des ressources sera fondée sur une reconsidération des besoins ministériels concernant la gamme complète de services de vérification interne – l'assurance, la consultation (y compris la gestion des risques) et l'enquête en médecine légale.

#### **3.5.2 *Contexte***

Le pilier de la fonction de contrôleur moderne, la gérance rigoureuse, couvre une grande variété d'initiatives de gestion internes. Des cadres importants à l'échelle du Ministère sont nécessaires afin d'assurer la cohérence et l'intégration de ces initiatives d'amélioration en vue d'atteindre les résultats attendus à long terme.

#### **3.5.3 *Critères de vérification et constatations***

La gestion des facteurs de production (finances, employés, biens et dossiers), des services à la clientèle et de la transformation des affaires est guidée par les cadres de gestion au niveau ministériel.

## **Cadre de gestion financière**

DRHC a mis à jour son cadre de gestion financière en mars 2000, et de nouveau en décembre 2002. Le cadre de gestion financière traite de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur et du SIF. Ce cadre établit les principaux éléments de la gestion financière pour l'ensemble de DRHC. Le cadre de gestion financière traite de ce qui suit :

- L'acquisition des ressources, qui couvre le Système de gestion des dépenses (SGD) et les sources de financement;
- Le processus d'affectation des ressources de DRHC, qui traite de la planification et de la budgétisation de DRHC, de l'utilisation des fonds, des modèles d'attribution des ressources et de l'établissement des coûts salariaux;
- La gestion des ressources, qui traite des structures et des outils de base, des méthodes comptables, des principes de gestion et d'autres sujets liés à la gestion financière.

Deux sections du cadre de gestion financière ont été mises à jour dans la version de décembre 2002. Il s'agit du contrôle des affectations en vertu des principes de gestion et des facteurs d'escompte conformément aux autres sujets de gestion financière traités au chapitre III de la Gestion des ressources.

Le cadre de gestion financière est un document de base utilisé comme document de référence pour les agents financiers et il est utilisé afin de former les gestionnaires des programmes sur la gestion financière au sein de DRHC. Le cadre de gestion financière est disponible sur l'intranet et il est utilisé comme document de référence pour guider les régions et les directions générales. Chacun des éléments contenus dans le FM peut faire l'objet d'examens et d'améliorations continus.

## **Cadre de ressources humaines**

Au cours des dernières années, DRHC s'est engagé à la planification des transformations importantes au sein du Ministère. Au même moment, les RH se sont concentrées sur la détermination d'éléments complémentaires afin de soutenir les dirigeants dans leur gestion des ressources humaines. Bien qu'il n'y ait aucun cadre officiel des ressources humaines en place, les neuf principes de gestion des ressources humaines ont été élaborés, approuvés et diffusés en vue d'aider les gestionnaires au cours de cette période de transition.

Les neuf principes de gestion des RH sont appliqués conjointement avec l'approche du Ministère concernant les valeurs et l'éthique, le leadership en matière de changement, le plan d'équité en matière d'emploi, la gestion du rendement axée sur les résultats, le cadre relatif au mieux être en milieu de travail et le cadre consultatif conjoint syndicat-direction. Une approche revitalisée pour refléter l'environnement futur comprend une politique en matière d'apprentissage, une approche d'employabilité proposée et une stratégie d'apprentissage en direct.

Afin de faciliter la dotation au sein de DRHC, diverses politiques sont nécessaires, notamment des mesures de gestion des postes vacants, une politique sur les postes intérimaires, la gestion des postes à durée déterminée et des directives sur la dotation

temporaire. Le fondement de la dotation et de l'apprentissage au sein de DRHC est le Cadre de gestion axée sur les compétences.

Point encore plus important, DRHC élabore une approche exhaustive afin de faciliter la conception et la classification organisationnelles. Le Ministère sera bien positionné pour la prestation future des services gouvernementaux et il possède la flexibilité organisationnelle qui peut être demandée.

Une approche prospective de gestion de la relève dans le but d'assurer un leadership continu a été adoptée. Le profil des compétences en leadership a été renouvelé et un cadre de perfectionnement du leadership, qui reflète ce nouveau profil, sera approuvé définitivement sous peu.

Avec le plan stratégique sur cinq ans de DRHC et au moment où l'organisation utilise le cadre de responsabilisation de gestion nouvellement élaboré par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), ces éléments clés de la gestion des ressources humaines du Ministère seront intégrés dans un cadre global stratégique de gestion des ressources humaines qui reflète le travail actuellement en cours au SCT.

### **Cadre de gestion du matériel et de passation de marchés**

En juin 2001, un cadre relatif à la politique sur la gestion du matériel et la passation de marchés a été diffusé. Il a été conçu pour répondre aux exigences du SCT selon lesquelles la fonction relative à la gestion du matériel satisferait aux besoins organisationnels, définirait clairement les rôles, les responsabilités et les pratiques de gestion. Le cadre couvre le cycle de vie, soit l'évaluation et la planification des besoins en matière de matériel, l'acquisition, l'exploitation, l'utilisation et la maintenance et l'élimination des biens et des services obtenus pour la passation de marchés et l'approvisionnement, ainsi que pour la gestion des biens.

Une politique sur la gestion du matériel et une politique sur la passation des marchés et l'approvisionnement doivent être diffusées en décembre 2003. La politique sur la gestion du matériel de DRHC couvrira les quatre produits de base : les biens, les services, la construction et la location de locaux. Les lignes directrices relatives à la passation de marchés, à l'acquisition et à l'impression, tirées de la politique de la gestion des biens de DRHC de 2002 ont été révisées « pour renforcer la fonction et maximiser la valeur ajoutée ».

Le Renouvellement des biens de technologie de l'information (RBTI) est une mesure de gestion qui se fonde sur le cycle de vie et le renouvellement de l'ensemble des biens de TI de DRHC, y compris tout le matériel et tous les logiciels connexes nécessaires pour que le Ministère puisse offrir des services efficaces à la population canadienne. Le cadre de renouvellement des biens de la TI tient compte de l'inventaire actuel, des demandes courantes de prestation de services, du rythme des innovations technologiques, des outils de gestion de la TI, de l'espérance de vie des biens actuels et à venir. Le RBTI constitue une pratique exemplaire approuvée dans l'entreprise, pratique que DRHC a adoptée afin de gérer et de contrôler l'augmentation en flèche du coût total de propriété que suppose la mise en œuvre de toute nouvelle infrastructure de TI.



Le SCT a évalué que DRHC adopte des mesures de gestion et de contrôle axées sur disque, conformément à la fonction de contrôleur moderne.

### **Cadre de gestion des dossiers**

DRHC a élaboré une approche globale en ce qui a trait à la gestion des dossiers, laquelle a été publiée récemment sur son site intranet. La politique de DRHC en matière de gestion des dossiers, rédigée en mars 2001, est liée à la fonction de contrôleur moderne. DRHC a passé en revue ses lignes directrices relatives à la gestion des dossiers, comme une partie importante des biens ministériels, dans le cadre de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur. La politique de DRHC en matière de gestion des dossiers est d'assurer une gestion appropriée, efficace et cohérente des dossiers du Ministère tout au long du cycle de vie de l'information qui débute par la création du dossier et se poursuit jusqu'à l'élimination adéquate ou la conservation par archivage. La politique s'applique à tous les dossiers sous le contrôle de DRHC et tous les employés doivent la respecter.

Le Système de classification des documents (SCD) de DRHC est administré centralement et est conçu pour refléter les programmes et les fonctions du Ministère et pour servir de fondement à la détermination et à l'organisation des dossiers du Ministère, peu importe le support physique ou l'emplacement.

Le Système automatisé de gestion des renseignements détenus (SAGRD) offre un soutien à la gestion des renseignements détenus pour les documents de toutes formes, y compris la capacité de classer et d'extraire des dossiers électroniques. Les exigences officielles du Ministère en matière de conservation et d'élimination sont appliquées à tous ces dossiers.

### **Cadres de services à la clientèle**

Des cadres stratégiques sont utilisés pour servir de guide et intégrer divers services à la clientèle, l'amélioration du service à la clientèle et l'élaboration de nouvelles stratégies relatives au service à la clientèle, lesquelles comprennent notamment :

#### *a) Services à la clientèle*

En janvier 2001, le Conseil national de direction (CND) de DRHC a adopté une version modifiée du cadre de l'Institut national de la qualité (INQ) en tant que cadre conceptuel ou langage commun. Le cadre de l'INQ précise sept critères de qualité canadiens pour le secteur public (leadership, planification, accent sur le citoyen ou le client, accent sur les gens, gestion des processus, accent sur les fournisseurs ou les partenaires et rendement organisationnel). La version de DRHC contient un huitième élément, soit renseignements et analyses. Le cadre concernant les services à la clientèle aide la direction à évaluer les forces et les possibilités d'amélioration de la qualité du service, à définir l'orientation, à suivre les progrès effectués et à élaborer un plan en vue de l'amélioration continue des services offerts, qui doivent être de qualité supérieure. La plupart des directions générales et des régions adaptent le cadre de l'INQ à leurs besoins particuliers.

L'Initiative sur les services de qualité (QSI) de DRHC a été entreprise et un site Internet a été élaboré afin de communiquer et de partager des renseignements généraux sur les services de qualité au sein de DRHC. Le Comité de prestation de services du Ministère se

penche sur les questions liées aux politiques, aux ressources humaines, aux systèmes, à la politique et aux pratiques administratives et aux programmes qui ont une incidence sur le réseau de prestation des services et sur la qualité du service. Ces questions sont examinées par un groupe de travail composé de représentants nationaux et régionaux.

*b) Amélioration du service à la clientèle*

Récemment, le gouvernement a désigné DRHC à titre de chef de file de son initiative d'amélioration des services qui vise à augmenter la satisfaction des citoyens à l'égard des services gouvernementaux, et ce, dans tous les ministères. Entre 2001 et 2003, dans le cadre de l'Initiative d'amélioration du service, DRHC a effectué des sondages portant sur la satisfaction des clients à l'aide de l'outil de mesures communes afin d'établir des indices de satisfaction de base et de recueillir l'information nécessaire à la détermination des améliorations jugées prioritaires par les clients. Tous les indices de satisfaction étaient positifs. Les domaines principaux à améliorer selon les sondages des Opérations du travail récemment menés auprès des clients sont liés à la rapidité de l'exécution des enquêtes ou des activités réactives similaires, à un meilleur suivi de la part des fonctionnaires, et à l'uniformité des services. Les résultats du sondage seront utilisés en vue d'élaborer des plans d'amélioration et de surveiller l'amélioration des services.

*c) Nouvelle stratégie de service de DRHC*

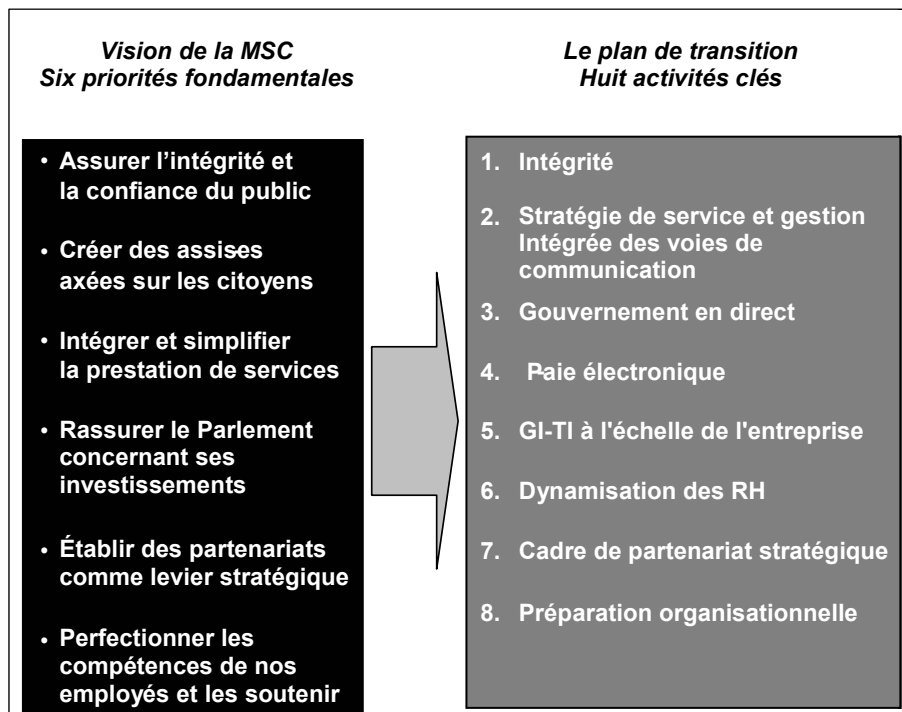
DRHC modernisera la manière dont les programmes et les services sont fournis dans le cadre de l'Initiative de modernisation des services aux Canadiens en mettant l'accent sur les besoins des citoyens tout en misant sur une pleine participation des citoyens au travail et à leur collectivité. Dans le cadre de sa nouvelle stratégie, DRHC compte offrir des services axés sur les relations par le biais d'un réseau unique intégré de prestation de services.

### **Cadre de transformation opérationnelle**

Développement des ressources humaines Canada (DRHC) a entrepris un programme de renouvellement afin de mieux prévoir les attentes et les besoins changeants des Canadiens et des Canadiennes et d'être en mesure de les satisfaire. Le programme de renouvellement de DRHC met l'accent sur les trois secteurs fondamentaux suivants :

1. *Création d'une culture axée sur le service* : DRHC créera une culture organisationnelle plus axée sur les clients et sur les relations au centre de laquelle se trouve la satisfaction des besoins des citoyens;
2. *Revitalisation du cadre stratégique* : DRHC créera un cadre stratégique plus intégré et cohérent qui offrira un meilleur équilibre entre la politique sociale de DRHC et les orientations et les responsabilités du marché du travail;
3. *Modernisation des services aux Canadiens* : DRHC modernisera la façon dont les programmes et services sont offerts par le biais de l'Initiative de modernisation des services aux Canadiens (MSC).

Le renouvellement de DRHC mise sur la vision renouvelée de la prestation de services du gouvernement du Canada, la soutient et la complète dans sa réalisation. DRHC a une stratégie et un plan de transition pour guider soigneusement l'évolution du réseau de prestation des services d'aujourd'hui jusqu'à la vision de l'état final.



### **La vérification interne est renforcée (autoévaluation)**

Depuis 1993, le Comité de vérification et d'évaluation (CVÉ) de DRHC est actif. Les membres du CVÉ se rencontrent régulièrement et recommandent les rapports de vérification aux fins d'approbation par le comité national de gestion présidé par le sous-ministre (SM). Le sous-ministre délégué a été désigné par le SM pour présider le CVÉ, lequel est composé de cadres supérieurs représentant le SCT et le BVG. Le SMA, responsable de la vérification interne sur le plan administratif, préside le comité lorsque le sous-ministre délégué n'est pas disponible; ce remplacement est devenu une routine au cours de l'année dernière en raison de problèmes de charge de travail. Les responsabilités du comité comprennent toutes celles qui sont requises par la vérification interne et la politique en matière d'évaluation du Conseil du Trésor et par le cadre de gestion des risques. En novembre 2003, le mandat du comité a été élargi pour comprendre les aspects connexes importants du cadre de responsabilisation de gestion, notamment, la planification, la mesure du rendement et la gestion des cas d'actes fautifs de nature délicate. Le SM a prévu de convoquer, au moins une fois par année, une séance de planification de vérification et d'évaluation du Conseil national de direction qu'il présiderait et à laquelle seront invités le vérificateur général et le secrétaire du Conseil du Trésor.

En 2001, DRHC a approuvé une stratégie et des objectifs à long terme concernant la dotation et la création d'une capacité afin de couvrir de façon exhaustive la vérification d'attestation de la qualité de tous les principaux programmes dans les délais prescrits.

Après une période de mise en œuvre graduelle de trois ans durant l'exercice 2001-2002 et 2003-2004, il devait y avoir une couverture exhaustive de l'univers de la vérification à l'aide de vérifications d'attestation de la qualité pendant une période de cinq ans débutant en 2004-2005.

Les vérifications d'attestation de la qualité de DRHC et les produits connexes ont été planifiés en tenant compte du niveau de risque associé aux programmes et activités, de la politique du Conseil du Trésor et de la disponibilité des ressources humaines et autres. Afin de réaliser le plan pluriannuel, les éléments nécessaires au développement d'une capacité professionnelle a été mis en place et des investissements importants ont été affectés au perfectionnement professionnel des vérificateurs internes, ainsi qu'aux fonctions liées à l'assurance de la qualité. Le centre d'excellence en vérification interne du SCT (SCT-CEVI) a reconnu la grande qualité du plan de vérification de DRHC pour 2001-2002 par un prix et une lettre d'appréciation. De nombreux produits de DRHC sont présentés sur le site Internet du SCT à titre d'exemples de pratiques exemplaires.

En 2001, DRHC a approuvé une politique de vérification interne qui présentait trois types de services de vérification : la vérification d'attestation de la qualité, les services de consultation, particulièrement la gestion des risques et les services d'enquête. Les deux tiers de toutes les ressources de vérification ont alors été planifiées dans le but d'être consacrées aux vérifications d'attestation de la qualité (auxquelles le public a accès). Les ressources présentement consacrées à ces vérifications n'ont pas atteint les niveaux prévus et l'ensemble des ressources jugées nécessaires n'ont pas été mises en place. La différence entre le déploiement planifié et réel des ressources nécessaires à la vérification d'attestation de la qualité et le niveau de ressources général est importante. En juillet 2003, l'unité de vérification interne a proposé au comité de vérification une transition plus approfondie vers une approche différente, des exigences différentes relatives aux ressources et un plan différent concernant les services de vérification interne. Cette proposition serait mieux adaptée aux besoins croissants en matière de régie, aux contraintes liées aux ressources de vérification et à l'expérience acquise à partir de la mise en œuvre des projets de vérification.

Par le biais de son activité de consultation, la vérification interne joue actuellement un rôle de gestion partagé dans le domaine de la gestion intégrée des risques. En avril 2003, le BVG recommandait, au besoin, que les ministères élaborent des plans en vue de transférer l'entière responsabilité de la gestion intégrée des risques de la vérification interne à la gestion. De plus, l'arrangement actuel au sein de DRHC nuit à la vérification interne, en l'empêchant de fournir une attestation de vérification objective concernant cet élément clé de gestion et de contrôle au sein du Ministère.

C'est pourquoi la direction doit se réengager de façon substantielle face aux exigences actuelles et futures en matière de services de vérification (assurance, gestion des risques, services de consultation et d'enquête), et si nécessaire les redéfinir.

Les rapports de vérification interne définitifs comprennent les plans d'action donnant suite aux recommandations faites. Les progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations sont surveillés et signalés à l'attention d'un comité de la haute direction, notamment au Comité de vérification et d'évaluation (CVE). En ce qui concerne les constatations de la vérification externe, seulement celles provenant du Bureau du vérificateur général du Canada et les recommandations du BVG ont été examinées par le CVE. Les constatations et les recommandations des commissaires aux langues officielles et des droits de la personne sont suivies par des unités faisant partie de la Direction générale des ressources humaines.

DRHC met les rapports de vérification d'attestation à la disposition du public dans les deux langues officielles.



## **ANNEXE A**

### **CRITÈRES ET SOUS-CRITÈRES DE VÉRIFICATION**

#### **Introduction**

Pour chacun des critères et sous-critères présentés ci-dessous, l'évaluation de la vérification sera positive dans la mesure où les normes suivantes sont respectées :

1. Les mesures requises ont été effectuées avec succès; ou
2. Les mesures requises sont présentement mises en œuvre et nous pouvons prévoir la réussite de cette mise en œuvre; ou
3. Il existe un plan de mise en œuvre approuvé par les cadres supérieurs; ou
4. Lorsque la mise en œuvre est terminée, il y a un mouvement évident vers la phase de transition.

Chacun des critères et sous-critères de vérification ci-dessous a été évalué en regard des normes qui visent à savoir si les assises nécessaires à l'initiative de gestion moderne sont en place, en cours de mise en place ou si elles ont été approuvées aux fins de mise en place. Lorsque les assises ont été établies, la vérification donnera des renseignements sur la viabilité de la transformation en regard des résultats escomptés.

#### **Critères et sous-critères de vérification**

1. Un comité ministériel principal dirige la mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne

*Critère 1.1 : Le leadership est assumé par un comité ministériel principal.*

Sous-critère :

- Le Ministère possède une vaste stratégie qui intègre la fonction de contrôleur moderne au programme ministériel d'amélioration de la gestion;
- Les cadres supérieurs reçoivent des rapports d'étape sur le processus de mise en œuvre et apporte à leur plan d'action les modifications nécessaires;
- Les ententes de rendement des cadres supérieurs à tous les échelons de la direction reflètent les responsabilités individuelles pour la mise en œuvre des pratiques de la fonction de contrôleur moderne;
- Le comité de haut niveau a un plan de communication pour la mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne, y compris une méthode pour relayer les progrès.

*Critère 1.2 : Le Ministère a évalué sa capacité et déterminé les écarts par rapport aux résultats désirés.*

Sous-critère :

- L'évaluation de la capacité aborde et identifie l'état actuel de chacun des secteurs suivants : valeurs et éthique, gestion du risque, intégration de l'information sur le rendement et gérance;
- L'évaluation de la capacité forme la base du plan d'action.

*Critère 1.3 : Le plan d'action contient les mesures pour combler les écarts identifiés dans l'évaluation de la capacité et une méthode pour développer la capacité.*

Sous-critère :

- Le plan d'action présente les initiatives et les outils clés (gens motivés, responsabilités claires et leadership stratégique) traitant des attentes liées à l'amélioration de la gestion, tel qu'indiqué dans l'évaluation de la capacité;
- Le plan d'action est intégré aux plans opérationnels de DRHC;
- La structure de gouvernance relative à la mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne est décrite dans le plan d'action (ou ailleurs) et comprend un rôle d'orientation de la haute direction, une stratégie d'engagement des gestionnaires et un rôle de coordination;
- Le ministère élabore ses capacités (c.-à-d. par des outils, de la formation et un soutien technique).

## 2. Valeurs et éthique renforcées

*Critère 2.1 : Le Ministère a un énoncé officiel sur les valeurs et l'éthique.*

Sous-critère :

- L'énoncé est accessible à tous les employés;
- L'énoncé porte sur les valeurs et l'éthique, comme indiqué dans les initiatives du gouvernement du Canada.

*Critère 2.2 : Le ministère a adopté des mesures sans équivoque pour renforcer l'importance des valeurs et de l'éthique de la fonction publique dans la prestation de résultats aux Canadiens. Ces mesures sans équivoque comprennent :*

- Leadership;
- Outils de promotion;
- Apprentissage et formation;



- Efforts accrus pour favoriser un milieu de travail respectueux des règlements liés à la prévention et à la résolution des cas de harcèlement;
- Méthode de déclaration des actes fautifs par les employés;
- Mise en œuvre du Code des valeurs et de l'éthique du CT.

Sous-critère :

- Le ministère a fixé des étapes précises et complètes pour les six secteurs;
- Le ministère établit les responsabilités des gens dans ces étapes. Ces responsabilités sont inscrites dans les ententes de rendement afin d'assurer l'exécution des tâches;
- Le ministère a déterminé comment les personnes désignées exécuteront (ont déjà exécuté) les étapes en identifiant les ressources disponibles et en donnant aux employés l'accès aux opportunités et au matériel d'apprentissage, de formation et de perfectionnement.

### 3. Gestion intégrée des risques (GIR)

*Critère 3.1 : Un comité ministériel principal assure le leadership et fournit un soutien actif relativement à la gestion intégrée des risques.*

Sous-critère :

- Le comité est formé de personnes qui détiennent les pouvoirs et la responsabilité pour l'ensemble du ministère;
- Le comité se rencontre périodiquement pour donner une orientation et mesurer le progrès de la mise en œuvre de la gestion intégrée du risque.

*Critère 3.2 : Le ministère a un cadre pour la gestion intégrée du risque.*

Sous-critère :

- Le cadre définit un processus systématique pour identifier, évaluer et atténuer les risques et déterminer la tolérance à l'égard du risque;
- Le cadre sert de guide à la mise en œuvre de la gestion intégrée des risques dans l'ensemble du ministère;
- L'orientation de la gestion intégrée du risque est liée avec d'autres cadres de gestion ministériels.

*Critère 3.3 : Le Ministère a un profil des risques ministériels.*

Sous-critère :

- Le profil de risque identifie les situations de risque et leurs répercussions, les objectifs à risque, les considérations, les principales stratégies d'atténuation, les délais et la tolérance à l'égard du risque;
- Le profil de risques est utilisé dans la planification opérationnelle;
- Les risques stratégiques sont inclus dans la planification annuelle et mis à la disposition du public.

*Critère 3.4 : La planification ministérielle traite des principaux risques ministériels.*

Sous-critère :

- Le plan ministériel traite de tous les risques stratégiques;
- Le plan annuel ministériel, de direction et de régions traite des principaux secteurs de risque.

#### 4. Intégration de l'information de rendement

*Critère 4.1 : Un comité ministériel principal assure le leadership et fournit un soutien actif à l'intégration de l'information de rendement.*

Sous-critère :

- Le comité est composé de gens qui détiennent les pouvoirs et la responsabilité pour l'ensemble du ministère;
- Le comité se rencontre périodiquement pour examiner l'état de l'intégration de l'information de rendement et donner des directives pour l'améliorer, le cas échéant.

*Critère 4.2 : Le ministère a un cadre de mesure de rendement.*

Sous-critère :

- Le ministère a une structure qui permet d'associer la gestion interne aux résultats obtenus de manière stratégique et opérationnelle;
- Les mesures sont élaborées selon un plan stratégique et s'appuient sur les besoins opérationnels;
- Le ministère a établi des normes de service internes et externes (selon le cas) et a utilisé les mesures de rendement pour déterminer le degré d'application de ces normes;
- Les mesures de rendement font l'objet d'un examen régulier afin d'assurer leur pertinence.

*Critère 4.3 : Le ministère utilise l'information sur le rendement dans la planification stratégique et la planification opérationnelle annuelles.*

Sous-critère :

- L'information sur le rendement est liée aux objectifs ministériels de haut niveau et est reflétée dans les processus opérationnels;
- La planification ministérielle accentue l'amélioration des résultats stratégiques.

*Critère 4.4 : Le ministère utilise l'information intégrée pour des rapports internes et externes sur son rendement.*

Sous-critère :

- Le Rapport ministériel sur le rendement (RMR), le Rapport ministériel sur les plans et les priorités (RPP) et tous les rapports externes mandatés comprennent l'intégration de l'information sur le rendement (c.-à-d. lien entre l'information financière et non financière);
- Les rapports sont complets et fiables;
- Les pratiques de rapports internes et externes partagent l'information commune sur le rendement.

*Critère 4.5 : Le ministère renforce l'évaluation de programmes pour améliorer l'information sur le rendement.*

Sous-critère :

- L'évaluation de programme contribue à une amélioration de l'information sur le rendement améliorée;
- Le ministère utilise l'information de l'évaluation pour améliorer la prise de décision;
- Le ministère augmente la capacité de l'évaluation de programme pour aider les autres ministères à élaborer des mesures de rendement;
- Les plans d'évaluation axés sur le risque sont revus régulièrement.

## 5. Gérance rigoureuse

*Critère 5.1 : La gestion des éléments de ressource (finances, employés, biens et dossiers), des services à la clientèle et de la transformation opérationnelle entre dans des cadres de gestion intégrés au niveau ministériel.*

Sous-critère :

- Des cadres approuvés existent pour la gestion des éléments de ressources (finances, employés, biens et dossiers), des services à la clientèle et de la transformation opérationnelle;
- Les cadres de gestion sont utilisés comme guide dans l'ensemble du ministère.

*Critère 5.2 : Le ministère met en place une fonction de vérification interne saine comme composante essentielle de la fonction de contrôleur moderne.*

Sous-critère :

- Le ministère a un comité de vérification interne présidé par le principal dirigeant de niveau sous-ministre ou de sous-ministre délégué;
- En améliorant sa capacité de vérification, la fonction de vérification interne utilise un processus axé sur le risque en vue d'augmenter progressivement le niveau des services d'assurance de l'univers de vérification;
- Le ministère assure le suivi des plans d'action de la gestion découlant des recommandations des vérificateurs internes et externes;
- Le ministère met les rapports de vérification à la disposition du public dans les deux langues officielles en temps opportun.

**ANNEXE B  
PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION**

ENJEU DE LA VÉRIFICATION INTERNE	PLAN D'ACTION CORRECTIVE DE LA DIRECTION	DATE D'ACHÈVEMENT PRÉVUE	RESPONSABILITÉ
Réponse globale	<p>La gestion efficace est une priorité continue du Ministère, comme l'illustre la décision de procéder à une vérification en bonne et due forme de la mise en œuvre des pratiques modernes de gestion. Outre le fait qu'elle profitera au Ministère, cette vérification a aussi permis de mettre au point un précieux guide de vérification pour la collectivité élargie de la vérification dans l'administration fédérale.</p> <p>Le rapport de vérification ne contenait aucune recommandation particulière étant donné que l'ancien DRHC avait déjà un plan d'activités qui s'attaquait aux points en suspens relevés.</p>		
Cadre de responsabilisation de gestion	<p>L'on continue de s'attaquer aux enjeux relevés dans le cadre de cette vérification par l'intermédiaire des priorités ministérielles de gestion de RHDCC et de la mise en œuvre du cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT).</p> <p>Le Ministère a déterminé les priorités du CRG pour 2004-2005 et en a discuté avec le SCT. Le Ministère a également examiné l'évaluation du CRG effectuée par le SCT et a formulé des commentaires à cet égard. Le Ministère s'attend à ce que cet examen et ce processus de consultation du SCT deviennent des exercices annuels permanents.</p>	En cours  En cours	SM/SMA appuyés par les directions générales  Sous-ministre

ENJEU DE LA VÉRIFICATION INTERNE	PLAN D'ACTION CORRECTIVE DE LA DIRECTION	DATE D'ACHÈVEMENT PRÉVUE	RESPONSABILITÉ
Cadre global pour les initiatives touchant les ressources humaines	<p>Les priorités du CRG pour 2004-2005, comme il est indiqué dans le Rapport sur les plans et les priorités du Ministère, sont l'efficacité organisationnelle et le renforcement des pratiques de gestion.</p> <p>Élaborer un cadre de responsabilisation pour la gestion des ressources humaines, qui intègre les initiatives existantes touchant les ressources humaines du Ministère, en étroite collaboration avec l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada.</p>	Mars 2006	Direction générale des ressources humaines, DSC
Stratégie actualisée de mise en œuvre de la gestion intégrée du risque	<p>La responsabilité de la gestion intégrée du risque pour le Ministère sera confiée à Planification et imputabilité ministérielles, qui travaillera en étroite collaboration avec les responsables de la liaison avec le Bureau du vérificateur général ainsi que des activités de planification et de reddition de comptes du Ministère.</p> <p>Le Ministère examinera et mettra à jour le cadre de gestion intégrée du risque et la stratégie de mise en œuvre connexe.</p> <p>L'amélioration de la gestion intégrée du risque sera prévue dans le cycle de planification ministérielle de 2005-2006.</p>	<p>Terminé</p> <p>Septembre 2005</p> <p>Terminé</p>	DG, Planification et imputabilité ministérielles

ENJEU DE LA VÉRIFICATION INTERNE	PLAN D'ACTION CORRECTIVE DE LA DIRECTION	DATE D'ACHÈVEMENT PRÉVUE	RESPONSABILITÉ
Examen des Services de vérification interne	<p>Préparer et approuver un plan d'utilisation des ressources transitoire et à court terme pour les Services de vérification interne.</p> <p>Préparer un plan de vérification stratégique à long terme, portant sur plusieurs années et axé sur le risque, ainsi que le plan d'utilisation des ressources connexes pour les Services de vérification interne. Ces plans seront fondés sur des consultations au sein des directions générales de programmes afin que les secteurs à risque élevé soient déterminés et qu'il y ait un équilibre entre les vérifications d'attestation, les vérifications judiciaires et les services de consultation.</p> <p>Préparer et approuver un plan visant à obtenir une base de financement stable et des niveaux appropriés de ressources humaines pour la mise en œuvre du plan de vérification stratégique à long terme qui aura été approuvé.</p>	<p>Terminé</p> <p>Terminé</p> <p>Décembre 2005</p>	DG, Services de vérification interne