



Anciens Combattants  
Canada

Veterans Affairs  
Canada

Décembre 2017

# Vérification de la gouvernance d'ACC

Direction générale de la vérification  
et de l'évaluation

Canada 

## **Remerciements**

L'équipe de vérification remercie sincèrement le personnel d'Anciens Combattants Canada à l'Administration centrale et dans les bureaux de secteur. Leur apport a été crucial pour la réussite de la vérification.

## Table des matières

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>i</b>
<b>1.0 CONTEXTE.....</b>	<b>1</b>
<b>2.0 À PROPOS DE LA VÉRIFICATION.....</b>	<b>3</b>
2.1 Objectifs de la vérification et portée .....	3
2.2 Méthodes.....	3
<b>3.0 RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION .....</b>	<b>5</b>
3.1 Opinion de l'équipe de vérification .....	12
<b>Annexe A – Critères de vérification*.....</b>	<b>13</b>
<b>Annexe B – Classement des recommandations en fonction du risque et opinion de l'équipe de vérification .....</b>	<b>14</b>

## SOMMAIRE

La vérification de la gouvernance d'ACC a été un examen de haut niveau des structures et des cadres de travail en place qui régissent l'orientation stratégique et les fonctions de surveillance au sein du Ministère. Les résultats de la vérification serviront à renseigner la Direction générale de la vérification et de l'évaluation d'ACC sur les zones problématiques pour les prochaines vérifications et/ou évaluations.

La présente vérification visait à évaluer la pertinence des mécanismes de gouvernance d'ACC (politiques, structures, processus et information) en vue de fournir une orientation stratégique et d'exercer la surveillance des activités à l'appui du Ministère. La vérification a couvert la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2014 au 31 mars 2017. L'équipe de la vérification a examiné les comités de niveau supérieur, a mené des entrevues, a révisé des documents et a effectué un sondage en ligne auprès de tous les employés.

L'équipe de la vérification a déterminé qu'un cadre de gouvernance adéquat à ACC est en place et fonctionne. L'équipe de la vérification a cerné des possibilités d'améliorer la gouvernance à ACC dans les domaines de la gestion du risque, de la documentation des décisions stratégiques, de l'intégration et des comités de surveillance. La direction a réagi aux recommandations de la vérification et a commencé à appliquer des mesures correctives.

Cette vérification a été menée conformément aux normes relatives à la vérification interne, comme elles sont décrites par l'Institute des auditeurs internes, et s'aligne sur la Politique sur l'audit interne du gouvernement du Canada, appuyée par les résultats du Programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Dans l'ensemble, l'équipe de vérification a déterminé que les fonctions de surveillance et d'orientation stratégique liées à la gouvernance à Anciens Combattants Canada ont « besoin d'amélioration ».

### Signature de la dirigeante principale de la vérification

Original signé par :  
Sheri Ostridge  
Dirigeante principale de la vérification

07-12-2017  
Date

## 1.0 CONTEXTE

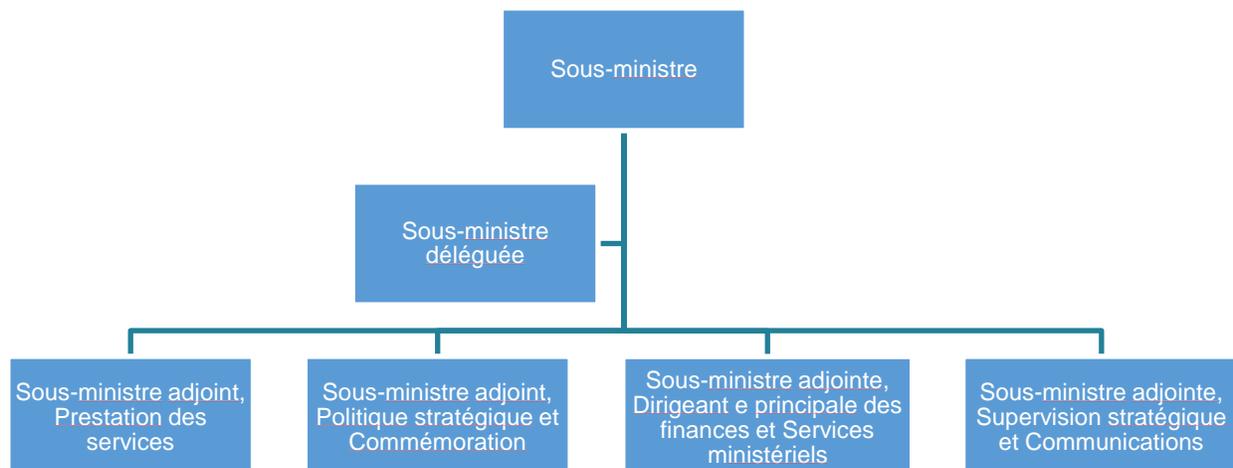
Les Normes internationales pour la pratique de la vérification interne de l'Institut des vérificateurs internes (IVI) définissent la gouvernance comme « la combinaison de processus et de structures<sup>1</sup> mis en place par la haute direction pour orienter, diriger, gérer et surveiller les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectifs ». Un cadre de gouvernance efficace établit l'orientation stratégique de l'organisation, et gère et surveille ses activités ou appuie l'orientation stratégique de l'organisation. Les organismes de gouvernance doivent avoir des mandats clairement définis qui comprennent, au besoin, des rôles en ce qui a trait à la surveillance et à l'orientation stratégique.

Anciens Combattants Canada (ACC) apprécie la contribution des vétérans au développement de notre pays et rend hommage aux sacrifices qu'ils ont consentis. Le Ministère existe pour rembourser la dette de gratitude de la nation à l'égard de ces efforts courageux qui ont permis à la nation de s'épanouir. Le Ministère s'acquitte de ses responsabilités grâce à ses divers programmes, notamment les pensions d'invalidité, les allocations aux anciens combattants, les services de représentation et de conseils juridiques, les soins médicaux et la commémoration.<sup>2</sup>

Afin de faciliter l'atteinte de ces buts, le Ministère a été divisé en quatre secteurs qui relèvent directement du sous-ministre. Les voici :

- Prestation des services
- Politique stratégique et Commémoration
- Dirigeante principale des finances et Services ministériels
- Supervision stratégique et Communications

**Figure 1 – Les quatre secteurs d'ACC**



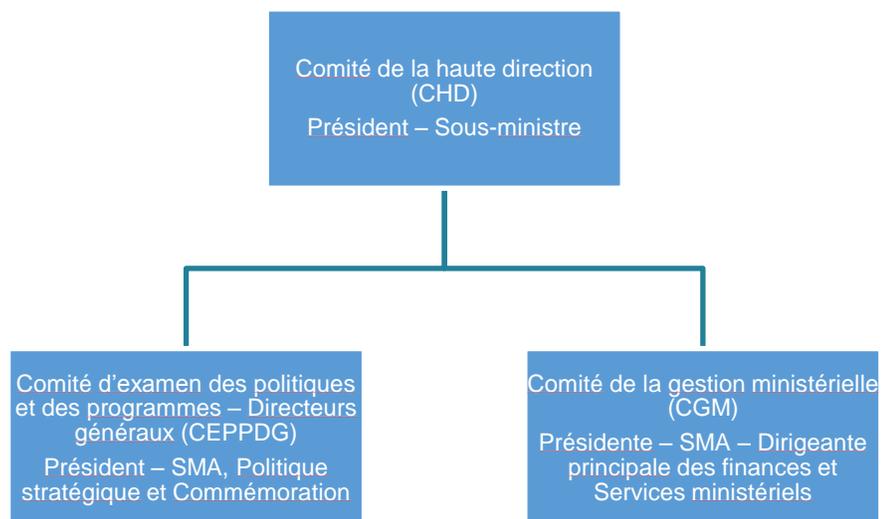
<sup>1</sup> Les processus et les structures définissent la répartition des pouvoirs et établissent les mécanismes de reddition de comptes entre les actionnaires, le conseil d'administration et la direction. Source : IVI, Gouvernance organisationnelle, 2003

<sup>2</sup> <http://www.veterans.gc.ca/fra/about-us/mandate>

La structure organisationnelle susmentionnée est appuyée par trois comités de gestion de la haute direction :

- Comité de la haute direction (CHD)
- Comité de la gestion ministérielle (CGM)
- Comité d'examen des politiques et des programmes – Directeurs généraux (CEPPDG)

**Figure 2 – Les trois comités de gestion de la haute direction d'ACC**



## 2.0 À PROPOS DE LA VÉRIFICATION

### 2.1 Objectifs de la vérification et portée

Les deux objectifs de la vérification consistaient à évaluer ce qui suit :

- ACC dispose d'un cadre de gouvernance qui permet d'assurer une surveillance adéquate des activités de ces centres et appuie la prestation des résultats.
- Les mécanismes de gouvernance d'ACC établissent, documentent et communiquent adéquatement l'orientation stratégique de l'organisation, et ils appuient l'alignement continu de ses plans stratégiques et opérationnels avec son orientation stratégique en surveillant leur mise en œuvre et leur rendement.

La portée de la vérification s'étendait aux mécanismes internes de gouvernance d'ACC, y compris :

- les comités de gestion (Comité de la haute direction, Comité d'examen des politiques et des programmes - Directeurs généraux, Comité de la gestion ministérielle, et les réunions quotidiennes sur les activités<sup>3</sup>) qui sont présidées par les directeurs généraux et les cadres de niveau supérieur;
- la structure organisationnelle;
- les rôles et les responsabilités;
- la mesure du rendement;
- la gestion du risque.

La portée de la vérification ne comprenait pas les éléments suivants :

- comités interministériels;
- Cabinet du ministre des Anciens Combattants;
- Bureau de l'ombudsman des vétérans.

La vérification couvrait la période du 1<sup>er</sup> avril 2014 au 31 mars 2017. Les critères liés à la vérification sont fournis à l'Annexe A.

### 2.2 Méthodes

Les méthodes de vérification suivantes ont été utilisées de manière à fournir une assurance que les objectifs de la vérification ont été atteints. Vous trouverez les détails au tableau 1.

---

<sup>3</sup> Réunion debout quotidienne du matin des cadres supérieurs du Ministère

**Tableau 1 – Méthodes de vérification**

<b>Méthodes</b>	<b>Détails</b>
Entrevues	L'équipe a réalisé des entrevues avec les employés de l'Administration centrale et les employés des divers bureaux de secteur sélectionnés en fonction du lieu, de la composition du personnel, de la langue, etc. Les entrevues visaient à comprendre les mécanismes de gouvernance d'ACC et la façon dont ils fonctionnent.
Observation directe	L'équipe a observé les processus de gouvernance dans divers comités d'ACC, y compris le CHD (7), le CGM (12), le CEPPDG (10) et les réunions quotidiennes sur les activités (4).
Examen de la documentation	L'équipe a examiné les rapports ministériels, les vérifications et les évaluations du gouvernement du Canada, les documents sur la structure organisationnelle, les mandats, la documentation des comités, la correspondance ainsi que les politiques et les règlements.
Sondage	L'équipe a préparé et a fait circuler un sondage auprès de tous les employés d'ACC en janvier 2017 pour obtenir de la rétroaction sur la structure de gouvernance d'ACC. L'outil a été envoyé à 2 846 employés d'ACC partout au pays et la participation était volontaire et anonyme. On a reçu un total de 1 169 réponses, donnant ainsi à l'outil de sondage un taux de réponse de 41 %.

Cette vérification a été menée conformément aux normes relatives à la vérification interne, comme elles sont décrites par l'Institut des auditeurs internes, et s'aligne sur la Politique sur l'audit interne du gouvernement du Canada, appuyée par les résultats du Programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

### 3.0 RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

Un cadre de gouvernance établit l'orientation stratégique d'un organisme et permet d'assurer la gestion et la surveillance de ses activités ou le soutien de son orientation stratégique.

ACC s'est doté d'une structure organisationnelle bien établie et documentée, que peuvent consulter les employés. Cette structure permet généralement l'établissement de voies de communication et de reddition de comptes claires et efficaces entre la direction et le personnel.

ACC dispose de politiques et de lignes directrices bien documentées en matière de valeurs et d'éthique. Durant les entrevues, lorsque nous leur avons demandé leur avis sur les valeurs et l'éthique au sein du Ministère, les employés ont souvent mentionné les notions de soins, de compassion et de respect, principes directeurs de l'initiative et du plan stratégique Vétérans 20/20.

Quant à la mesure du rendement, la *Politique sur les résultats* est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2016, pendant que l'on effectuait la présente vérification. L'équipe de vérification a observé que le Ministère prenait les mesures nécessaires pour respecter les exigences de la nouvelle politique, notamment l'élaboration d'un premier Cadre ministériel des résultats, la mise sur pied d'un Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation, et la rédaction de Profils d'information sur les programmes.

Dans l'ensemble, le cadre de gouvernance d'AAC est adéquat et fonctionne correctement. Toutefois, l'équipe de vérification a repéré les possibilités d'amélioration décrites ci-dessous.

#### Comités principaux de surveillance

Les comités principaux de surveillance réunissent des groupes de cadres supérieurs qui ont reçu le pouvoir et la responsabilité de gérer les affaires d'un organisme. Comme mentionné plus haut, les trois grands comités principaux de surveillance visés par la présente vérification sont les suivants :

- Le Comité de la haute direction (CHD), présidé par le sous-ministre, donne des orientations en ce qui a trait à la gestion des priorités ministérielles et gouvernementales. Il s'assure que les réponses de la direction soient préparées, et que la mise en commun de l'information soit effectuée, en temps opportun.
- Le Comité de la gestion ministérielle (CGM), organe de surveillance et de prise de décisions, est composé des directeurs généraux et des directeurs de tout le Ministère, ce qui facilite la mobilisation sur les questions ministérielles avant leur soumission au CHD.
- Le Comité d'examen des politiques et des programmes – Directeurs généraux (CEPPDG) est composé de représentants des directeurs généraux ou des directeurs de chaque secteur; il examine les initiatives liées aux politiques et aux

programmes, et fait des recommandations avant la soumission de ces initiatives au CHD.

En tant qu'observateurs lors de réunions des trois comités, les membres de l'équipe de vérification ont remarqué que les exposés et les discussions se faisaient dans le respect. Des outils étaient employés pour favoriser l'efficacité des réunions (ordre du jour, registre des présences, comptes rendus des décisions et mesures de suivi). Chaque comité est doté d'un mandat qui établit ses rôles et ses responsabilités. Toutefois, certains mandats mentionnent des postes qui n'existent plus ou des titres de postes qui ont changé.

L'équipe de vérification a analysé un échantillon d'ordres du jour et de comptes rendus des décisions des comités de gestion de la direction pour l'exercice 2016-2017, et les a examinés à la lumière des mandats. Toutes les décisions étudiées par l'équipe de vérification relevaient du mandat du comité qui les a prises, et elles ont bien été notées dans les comptes rendus des décisions. Les mandats des comités ne précisait dans aucun cas si les décisions devaient être prises par consensus, à la majorité après un vote, ou par le seul président. Lorsque des points à l'ordre du jour nécessitaient la prise de décisions, l'équipe de vérification n'a trouvé aucun processus décisionnel documenté pour les comités de gestion de la direction. L'absence d'un tel processus, dont tous les membres seraient informés pourrait entraîner de la confusion au moment de prendre une décision.

Le mandat des trois principaux comités de gestion de la direction décrit à quel moment des points doivent être soumis pour inclusion à l'ordre du jour de la réunion suivante. En général, les membres du CHD reçoivent les documents relatifs à leurs réunions dans les deux jours précédant celles-ci, ce qui respecte le mandat. Toutefois, les membres du CGM et du CEPPDG reçoivent rarement la documentation une semaine à l'avance comme le prévoit le mandat. En général, ils ne reçoivent les documents qu'un ou deux jours avant la réunion. S'ils ne les reçoivent pas suffisamment tôt, ils ont moins de temps pour les examiner, consulter leurs subordonnés à l'interne et donner une rétroaction précieuse pouvant éclairer les décisions.

L'examen d'un échantillon d'ordres du jour et de comptes rendus des réunions tenues par des comités de gestion de la direction durant l'exercice 2016-2017 a révélé que, si les cadres supérieurs ont assisté nombreux aux réunions du CHD, seuls 39 % des participants délégués se sont présentés, en moyenne, aux réunions du CGM et du CEPPDG.

L'équipe a également relevé que lors des réunions analysées, 67 % des points présentés au CHD, au CGM et au CEPPDG étaient à titre informatif plutôt qu'à des fins de consultation ou de discussion. De plus, l'ordre du jour était souvent composé de points ayant fait l'objet d'une demande de soumission au comité; il n'était pas le résultat de la détermination par le comité des renseignements à obtenir pour effectuer ses tâches ou remplir son mandat.

Si les trois comités principaux de surveillance se sont réunis régulièrement et ont créé des possibilités de mise en commun de l'information entre les directions générales, il

serait possible de renforcer le rôle de surveillance qu'ils jouent en appui à l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels d'ACC.

### **Recommandation n° 1**

**Il est recommandé que la sous-ministre adjointe, Supervision stratégique et Communications, coordonne l'examen des mandats des principaux comités de gestion de la direction et mette en place un processus pour la planification et l'examen réguliers des comités par rapport aux objectifs stratégiques et opérationnels du Ministère. (Essentiel)**

### **Réponse et plan d'action de la direction**

La sous-ministre adjointe, Supervision stratégique et Communications, en collaboration avec les sous-ministres adjoints d'autres secteurs et avec la sous-ministre déléguée, examineront le mandat des principaux comités de gestion de la direction (CHD, CGM et CEPPDG) tous les deux ans.

Un processus de planification et d'examen biennal des comités sera mis sur pied afin de s'assurer que ceux-ci demeurent utiles à l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels du Ministère.

Date d'achèvement : avril 2018

### **Gestion du risque**

La gestion du risque a trait au repérage, à l'évaluation et à la priorisation des risques, suivis de l'affectation de ressources visant à atténuer les conséquences d'incidents négatifs et à maximiser les possibilités. La gestion des risques permet de voir à ce que l'incertitude n'empêche pas un organisme d'atteindre ses objectifs.

Le Plan ministériel 2017-2018 dresse la liste des facteurs de risque suivants pour le Ministère :

1. Tout retard dans l'atteinte des niveaux de dotation en personnel risque de ralentir la mise en œuvre de certains engagements ministériels.
2. Malgré le vaste éventail de programmes et de services offerts aux vétérans, certains membres des FAC pourraient ne pas faire une transition réussie de la vie militaire à la vie civile.
3. Le Ministère peut éprouver de la difficulté à faire face en temps opportun au volume d'engagements pris envers les vétérans.

Le Plan souligne également les étapes à prendre pour atténuer ces risques de haut niveau.

Comme précisé dans la Politique et le Cadre de gestion du risque d'ACC (2012), le « SMA, Secteur des ressources humaines et des services ministériels, avec le soutien de la Direction générale de la gestion ministérielle intégrée, doit rendre compte à l'agent principal de gestion des risques pour l'orientation stratégique et la surveillance des

activités de gestion des risques au Ministère<sup>4</sup>. » Le Cadre établit également que la Direction générale de la gestion ministérielle intégrée est responsable de préparer le Profil de risque de l'organisation. Cette section a récemment été transférée sous une nouvelle direction générale, et le rôle de l'agent principal de gestion des risques n'est plus aussi clair.

En 2015, le Profil de risque de l'organisation a été discontinué et remplacé par le processus et le document de Planification intégrée des activités, lequel prévoit que chaque direction générale relève ses propres risques. L'information sur le risque saisie lors de la Planification intégrée des activités des directions générales sert généralement à présenter les demandes annuelles de financement supplémentaire par secteur de programme afin de réduire le risque que se produise un incident négatif ou que l'on rate des occasions d'améliorer les services offerts aux vétérans et à leurs familles. Comme le processus de Planification intégrée des activités n'inclut pas de synthèse documentée des secteurs de risque, que l'on pourrait harmoniser avec les risques stratégiques horizontaux, et n'inclut pas de mécanisme de surveillance et de reddition de comptes à long terme, il n'a pas atteint un niveau de maturité qui permettrait aux responsables d'établir l'efficacité de la gestion du risque à l'échelle du Ministère.

L'équipe de vérification a également établi que 24,2 % de tous les répondants au sondage mené durant la vérification étaient plutôt ou tout à fait d'accord que la gestion du risque était bien documentée; 22,5 % étaient plutôt ou tout à fait d'accord que la gestion du risque était bien communiquée; 25 % étaient plutôt ou tout à fait d'accord que la gestion du risque était bien comprise. En s'attardant uniquement aux répondants du niveau de gestionnaire ou d'un niveau supérieur, les résultats demeurent semblables (23,1 %, 23,1 % et 24,5 %, respectivement). Dans le cadre des entrevues menées avec des dirigeants d'ACC, il a souvent été mentionné que le Ministère était peu enclin à prendre des risques. Des 14 cadres supérieurs interrogés, 7 ont affirmé qu'ACC était peu enclin à prendre des risques, et 5 autres, que le Ministère ne consacrait pas suffisamment d'efforts à la gestion du risque. Ces résultats confirment l'importance de se doter de documents explicites et de tenir des discussions portant sur le risque.

Si certains secteurs du Ministère (p. ex. Comité d'examen des contrats, Conseil sur la gestion des projets ministériels) ont mis en œuvre un processus de gestion du risque ainsi que des stratégies d'atténuation des risques opérationnels, il n'existe pas de démarche ministérielle documentée et à jour pour relever, évaluer, prioriser et gérer les risques.

## **Recommandation n° 2**

**Il est recommandé que la sous-ministre adjointe, Supervision stratégique et Communications, en collaboration avec la sous-ministre adjointe, Dirigeante principale des finances et Services ministériels, coordonne l'élaboration et la mise en œuvre d'une approche de la gestion des risques documentée, qui comprend des responsabilités clairement définies en matière de gestion des**

---

<sup>4</sup> Cadre de gestion du risqué d'ACC (2012), section 8.1.4.1.h.

**risques, une surveillance régulière, ainsi que la production de rapports à la haute direction sur les principaux risques. (Crucial)**

### **Réponse de la direction**

La SMA, Supervision stratégique et Communications, examinera et révisera la politique et le Cadre de gestion intégrée du risque d'ACC de 2013 afin de définir clairement les responsabilités en matière de gestion des risques dans l'ensemble du Ministère, ainsi que les activités courantes de surveillance et de production de rapports.

Le cadre, qui sera mis en place d'ici juin 2018, aidera à orienter l'intégration de l'information sur les risques dans les plans intégrés des activités 2018-2019, ainsi que les rapports ministériels à venir (Plan stratégique, Plan ministériel et Rapport sur les résultats ministériels).

Date d'achèvement : Juin 2018

### **Intégration interministérielle et communication**

Pour assurer l'efficacité du contrôle, une organisation doit disposer de processus qui favorisent la communication bilatérale ouverte de renseignements opportuns, pertinents et fiables.<sup>5</sup> En veillant à ce que tous les employés connaissent les priorités stratégiques et opérationnelles, les risques, les changements prévus, ainsi que le rôle qu'ils doivent jouer pour réaliser ces priorités (y compris la mesure dans laquelle elles sont réalisées), on donne aux employés la possibilité de contribuer à la stratégie, aux discussions sur les risques et aux initiatives de changement.<sup>6</sup>

Selon le sondage élaboré par l'équipe de vérification, 96,1 % des membres de la direction sont plutôt d'accord ou entièrement d'accord avec le fait que la communication avec leurs employés est claire et efficace; par contre, un nombre considérablement moindre de répondants non gestionnaires (70,2 %) partagent ce point de vue. Le sondage éclair du CNE<sup>7</sup> (automne 2016) met aussi en évidence l'importance de la communication, étant donné que celle-ci était l'un des principaux thèmes ressortant des réponses des employés. Ceux-ci ont indiqué que leur mode de communication préféré pour recevoir de l'information était de l'obtenir directement de leur superviseur immédiat. La diffusion de l'information par le biais d'un envoi massif de courriels provenant de diverses sources, selon le sujet, peut causer de la confusion au sein des employés. Les gestionnaires intermédiaires jouent un rôle clé pour ce qui est d'aider les employés à filtrer l'information qui leur est envoyée et d'en évaluer l'importance et la pertinence. De nouveaux processus ont été élaborés en réponse à ces préoccupations; toutefois, les outils actuels, les directives et l'ordonnancement de l'information à l'intention des employés de première ligne ne permettent pas toujours à ces derniers de répondre aux demandes de renseignements des vétérans ou de leur expliquer les changements.

<sup>5</sup> Cadre sur les critères de contrôle (modèle CoCo)

<sup>6</sup> Committee of Sponsoring Organizations (COSO) de la Treadway Commission

<sup>7</sup> Conseil national des employés (CNE) d'Anciens Combattants Canada

Compte tenu des engagements énoncés dans le mandat du Ministère et des priorités du gouvernement, il peut être difficile pour les employés de s'adapter au rythme et à l'ampleur des changements. Comme le démontrent certains sondages antérieurs réalisés auprès des fonctionnaires fédéraux (2008, 2011 et 2014), un pourcentage considérable d'employés d'ACC (41 %, 49 % et 50 %, respectivement) estimaient que la qualité de leur travail était minée par les priorités qui changent constamment et le manque de stabilité au sein du Ministère.

Lors des entrevues avec les employés, ceux-ci ont indiqué à maintes reprises que les processus en place leur permettant de signaler régulièrement à la haute direction des questions importantes étaient limités. Il y a des comités et des tribunes aux échelons supérieurs de la direction (comme le CGM et le CEPPDG) et au sein de la structure des directions générales pour communiquer de l'information sur les enjeux importants, notamment en ce qui concerne les changements aux politiques et la refonte des programmes. Cependant, l'intégration et la coordination de l'information dans l'ensemble des secteurs et aux échelons inférieurs demeurent au cœur des préoccupations soulevées par les employés. Un cadre bien construit pour l'intégration ministérielle permettrait d'offrir une approche structurée qui favorise la participation et le soutien efficace des employés aux initiatives de changement et à leur mise en œuvre.

### **Recommandation n° 3**

**Il est recommandé que la sous-ministre adjointe, Supervision stratégique et Communications, établisse une approche/un cadre en vue d'améliorer l'intégration organisationnelle et la communication. (Essentiel)**

### **Réponse de la direction**

La Direction générale des communications travaillera en collaboration avec Planification stratégique, Résultats et l'Unité d'information du Cabinet afin de formuler des messages clairs à l'intention du personnel. Les gestionnaires pourront utiliser ces messages avec leurs employés en ce qui a trait aux priorités ministérielles.

La Direction générale des communications veillera à ce que les séances d'information à l'intention des gestionnaires et des employés de première ligne concernant les annonces importantes ou les changements majeurs soient intégrées dans la planification des communications et dirigées par des experts en la matière.

Date d'achèvement : Octobre 2017 et sur une base permanente par la suite

## **Transparence et responsabilisation**

Les ministères du gouvernement du Canada doivent veiller à ce que les décisions et les processus décisionnels soient assortis de toute la documentation justificative nécessaire afin d'assurer et de renforcer la continuité des opérations ministérielles, de permettre la reconstitution de l'évolution des politiques et des programmes et de faciliter

la réalisation d'évaluations, de vérifications et d'examens indépendants. La direction responsable de la gestion de l'information au sein d'ACC a fourni de la formation et souligné l'importance de la gestion de l'information à de nombreuses occasions.

Pour ce qui est de la transparence des communications lors des réunions de haut niveau, les comptes rendus des comités de la haute direction sont enregistrés et mis à la disposition des employés sur l'intranet. Même si cette exigence n'est pas prévue dans le mandat de ces comités, leurs comptes rendus des décisions ont été affichés sur le site intranet d'ACC. Ils étaient généralement disponibles à tout le personnel dans les deux mois suivant la réunion, ce qui est une pratique exemplaire à l'appui de la communication interne et de la transparence. Les comptes rendus des décisions du CGM et du CEPPDG ont déjà été affichés sur le site intranet d'ACC, mais leur dernière publication remonte à plus de quinze mois.

Sur le plan de la disponibilité de l'information, il existe un risque que les décisions stratégiques ne soient pas consignées et conservées adéquatement. Le « Protocole de gestion de l'information - Envoi de messages instantanés au moyen d'appareils mobiles » du SCT à l'intention des employés stipule que, dans le cas où une information ayant une valeur opérationnelle est communiquée au moyen d'un appareil mobile, elle devrait être transférée dans un autre format (p. ex., un message de courriel ou un document Word) et par la suite être conservée dans un dépôt ministériel et gérée de manière appropriée. Le sondage préparé par l'équipe de vérification indique que les utilisateurs de BlackBerry ne conservent pas tous systématiquement les décisions stratégiques en utilisant la fonctionnalité de messagerie NIP à NIP<sup>8</sup> ou la fonctionnalité de téléphone<sup>9</sup> de l'appareil.

La « Directive sur les rôles et responsabilités en matière de gestion de l'information » attribue aux cadres supérieurs la responsabilité de gérer l'information comme partie intégrante de la prestation de leurs programmes et services et comme ressource opérationnelle stratégique. Parmi les *Rapports du vérificateur général du Canada du printemps 2016*, le *Rapport 4 – Les prestations pharmaceutiques – Anciens Combattants Canada* met en lumière des situations où ACC « n'avait pas documenté les consignes qu'il avait données à Medavie sur (...) ». Le BVG a également constaté que pour 17 des 32 décisions du Comité qu'il avait examinées, « le Ministère n'a pas été en mesure de démontrer qu'il avait dûment tenu compte des (...) ». De plus, certains cadres supérieurs assistent chaque matin à des réunions opérationnelles afin de discuter des questions qui affectent le Ministère. Les entrevues avec les participants à ces réunions montrent que des discussions stratégiques ont lieu et que des directives sont fournies lors de ces rencontres, mais qu'aucun compte rendu des discussions ou des décisions n'est conservé.

Quel que soit le type de décision prise ou le moyen utilisé, le fait de ne pas consigner les décisions de la direction augmente les risques de non-respect des directives du SCT relatives à la gestion et à la conservation de l'information. Le manque de rigueur et

---

<sup>8</sup> « Quand je prends une décision stratégique en utilisant la fonctionnalité de messagerie NIP à NIP de mon BlackBerry, je m'assure d'en garder une trace écrite. »

<sup>9</sup> « Quand je prends une décision stratégique en utilisant la fonctionnalité de téléphone de mon BlackBerry, je m'assure d'en garder une trace écrite. »

de discipline dans la consignation des décisions stratégiques augmente les risques de perdre l'information et de ne pas pouvoir la récupérer. En outre, cela pourrait dévaloriser l'engagement du gouvernement en matière de transparence.

#### **Recommandation n° 4**

**Il est recommandé que la sous-ministre adjointe, Dirigeante principale des finances et Services ministériels, veille à ce que les cadres supérieurs soient régulièrement informés de leurs responsabilités relatives à la consignation des décisions ayant une valeur opérationnelle dans un dépôt ministériel approprié. (Essentiel)**

#### **Réponse de la direction**

Le Secteur de la dirigeante principale des finances et des services ministériels offrira aux cadres supérieurs des activités continues de formation et de sensibilisation sur leurs responsabilités en matière de gestion de l'information, y compris l'endroit où l'information ayant une valeur opérationnelle doit être sauvegardée.

Date d'achèvement : Décembre 2017 et sur une base annuelle par la suite

#### **3.1 Opinion de l'équipe de vérification**

L'équipe de vérification a déterminé que le cadre de gouvernance d'ACC était adéquat et fonctionnel. La surveillance stratégique, la structure organisationnelle, ainsi que les valeurs et l'éthique appuient les processus de gouvernance. L'équipe a par ailleurs cerné des possibilités d'améliorer la gouvernance à ACC dans les secteurs de la gestion des risques, de la consignation des décisions stratégiques, de l'intégration et des comités de surveillance.

Dans l'ensemble, l'équipe de vérification estime que les fonctions de surveillance et d'orientation stratégique liées à la gouvernance au sein d'Anciens Combattants Canada « ont besoin d'être améliorées ».

## Annexe A – Critères de vérification\*

Objectif	Critère
Surveillance : ACC est doté d'un cadre de gouvernance qui permet de surveiller adéquatement ses activités et de favoriser l'atteinte de résultats.	ACC est doté d'un cadre de gouvernance qui établit son orientation stratégique et qui permet de gérer et de surveiller ses activités ou d'appuyer son orientation stratégique.
	Les organes de gouvernance d'ACC ont des mandats clairement définis qui prévoient, selon le cas, les rôles en matière de surveillance et d'orientation stratégique.
	Les pouvoirs, les responsabilités et les paramètres de responsabilisation sont clairs et communiqués.
	Une approche documentée concernant la détermination, l'évaluation et la gestion des risques est en place et est utilisée à l'appui des opérations.
	L'organisation consigne ses valeurs et son code d'éthique, son code de déontologie ou une politique équivalente.
	Une structure organisationnelle claire est établie, documentée et communiquée.
	L'organisation dispose de processus et de pratiques permettant d'assurer la mise en œuvre appropriée d'initiatives de changement.
Orientation stratégique : Les mécanismes de gouvernance d'ACC permettent d'établir, de documenter et de communiquer adéquatement l'orientation stratégique de l'organisation et d'assurer une harmonisation continue de ses plans stratégiques et opérationnels avec son orientation stratégique par la surveillance de leur mise en œuvre et de leur rendement.	L'environnement (interne et externe) d'ACC fait l'objet d'une surveillance afin d'obtenir l'information qui pourrait signaler le besoin de réévaluer les objectifs, les politiques et l'environnement de contrôle de l'organisation.

\*L'équipe de vérification a confirmé que tous les critères susmentionnés étaient satisfaits, à moins qu'il en soit indiqué autrement dans le rapport de vérification.

## **Annexe B – Classement des recommandations en fonction du risque et opinion de l'équipe de vérification**

Les définitions suivantes sont utilisées pour classer les recommandations et l'opinion de l'équipe de vérification présentées dans le présent rapport.

### **Recommandations de l'équipe de vérification**

**Crucial** Concerne une ou plusieurs lacunes importantes pour lesquelles il n'existe pas de mesures compensatoires adéquates. Ces lacunes représentent un risque élevé.

**Essentiel** Concerne une ou plusieurs lacunes importantes pour lesquelles il n'existe pas de mesures compensatoires adéquates. Ces lacunes représentent un risque moyen.

### **Opinion de l'équipe de vérification**

**Bien contrôlé** Seules des lacunes mineures ont été trouvées en ce qui a trait aux objectifs de contrôle ou à la saine gestion de l'activité vérifiée.

**Généralement acceptable** Les lacunes cernées, qu'elles soient prises individuellement ou dans l'ensemble, ne sont pas importantes ou des mécanismes compensatoires sont en place. Les objectifs de contrôle ou la saine gestion de l'activité vérifiée ne sont pas compromis.

**A besoin d'être amélioré** Les lacunes cernées, qu'elles soient prises individuellement ou dans l'ensemble, sont importantes et pourraient compromettre les objectifs de contrôle ou la saine gestion de l'activité vérifiée.

**Insatisfaisant** Les ressources affectées à l'activité vérifiée sont gérées sans diligence à l'égard de la plupart des critères d'efficacité, d'efficacité et d'économie.