



# Vérification des processus de planification des activités de réglementation

Bureau de la vérification et de l'éthique

*Recommandé pour approbation par le Comité de vérification le 19 novembre 2012  
Approuvée par le président le 13 juin 2013*



## Table des matières

Sommaire.....	3
1. Introduction .....	5
1.1. Contexte et aperçu.....	5
1.2. Objectif.....	6
1.3. Portée .....	7
1.4. Analyse des risques.....	7
1.5. Critères de vérification .....	7
1.6. Approche et méthode employées .....	8
1.7. Énoncé de conformité .....	8
2. Observations et recommandations.....	9
2.1. Cadre de gouvernance .....	9
2.2. Processus opérationnels.....	12
2.3. Information de la direction et surveillance du rendement.....	17
3. Conclusion générale .....	19
Annexe A : Critères de vérification détaillés .....	20
Annexe B – Liste des recommandations et Plan d'action de la direction (PAD).....	22
Annexe C – Résumé des principales responsabilités liées aux processus des PAR....	26

## Sommaire

### Contexte

La Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN) réglemente l'utilisation de l'énergie et des matières nucléaires au Canada. La CCSN demande aux titulaires de permis et aux demandeurs de payer leur juste part des coûts du régime de réglementation par l'entremise de son Programme de recouvrement des coûts de la CCSN.

Les droits relatifs aux plans des activités de réglementation (PAR) représentent la principale composante du Programme de recouvrement des coûts de la CCSN. On estime que ces droits généreront plus de 106 millions de dollars en 2012-2013, ce qui représente plus de 90 % du total des activités à recouvrement de coûts de la CCSN.

Les droits relatifs aux PAR sont facturés aux demandeurs et aux titulaires de permis d'installations nucléaires de catégorie I, de mines et d'usines de concentration d'uranium et de certaines activités relatives aux déchets nucléaires. Au début de l'année, un PAR est produit pour chacun des demandeurs et titulaires de permis; le plan résume l'information sur les ressources en employés à temps plein (ETP) liées aux activités techniques de réglementation, aux services de soutien internes ainsi que l'information sur l'estimation des droits, ce qui représente le coût total estimé pour les ressources de la CCSN affectées au titulaire/demandeur.

Les PAR sont générés par une combinaison de processus d'estimation des ressources et d'établissement des coûts auxquels participent toutes les directions de la CCSN.

### Objectifs, portée et approche de la vérification

Les objectifs de la vérification consistaient à fournir au président, au Comité de vérification et à la haute direction l'assurance d'une bonne gestion des processus de contrôle de gestion liés à l'élaboration, à l'approbation et à la surveillance des composantes des ressources des PAR qui ont trait aux activités d'autorisation, aux activités de conformité et aux activités de réglementation connexes.

La portée de la vérification comprenait le cadre et les processus de contrôle de la gestion utilisés par la CCSN en soutien à l'élaboration des estimations sur les ressources des PAR qui ont trait aux activités d'autorisation, aux activités de conformité et aux activités de réglementation connexes pour l'exercice 2012-2013. La portée de la vérification excluait les processus associés à l'élaboration des estimations des ressources pour les services de soutien internes, qui sont allouées aux titulaires de permis en fonction de formules.

L'approche de la vérification était axée sur l'examen de la documentation, sur des entrevues avec les principaux employés et gestionnaires, sur l'identification des risques

associés aux processus sélectionnés d'estimation et de contrôle des ressources des PAR, et sur l'évaluation du cadre de contrôle de gestion utilisé pour réduire les risques.

### **Résumé des observations et des conclusions**

L'objectif de la vérification consistait à examiner les processus de contrôle de gestion liés à l'élaboration, à l'approbation et à la surveillance des composantes des ressources des PAR qui ont trait aux activités d'autorisation, aux activités de conformité et aux activités de réglementation connexes. Les observations et les conclusions ci-après ont été identifiées relativement aux critères de vérification.

#### ***Gouvernance***

Les structures de gouvernance de la CCSN qui régissent le processus d'élaboration des PAR sont adéquates; cependant, la direction doit clarifier les critères liés aux « modifications majeures » pour la facturation des titulaires de permis.

#### ***Clarté des processus***

La CCSN a clairement défini les processus d'élaboration des estimations des ressources des PAR et ces processus ont été communiqués de manière efficace aux participants des processus. Cependant, la direction doit clarifier les formules d'affectation des ressources réglementaires aux titulaires de permis, autres que celles des activités d'autorisation et de conformité.

#### ***Information de la direction***

La direction doit examiner les attentes et les exigences liées aux contrôles et aux rapports qui ont trait aux ressources réelles comparativement aux estimations des ressources incluses dans les PAR.

# 1. Introduction

## 1.1. Contexte et aperçu

La Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN) réglemente l'utilisation de l'énergie et des matières nucléaires au Canada. La CCSN demande aux titulaires de permis et aux demandeurs de payer leur juste part des coûts du régime de réglementation par l'entremise de son Programme de recouvrement des coûts de la CCSN.

Les droits relatifs aux plans des activités de réglementation (PAR) représentent la principale composante du Programme de recouvrement des coûts de la CCSN. On estime que ces droits généreront plus de 106 millions de dollars en 2012-2013, ce qui représente plus de 90 % du total des activités à recouvrement de coûts de la CCSN.

Les droits relatifs aux PAR sont facturés aux demandeurs et aux titulaires de permis d'installations nucléaires de catégorie I, de mines et d'usines de concentration d'uranium et de certaines activités relatives aux déchets nucléaires. Au début de l'année, un PAR est produit pour chacun des demandeurs et titulaires de permis; le plan résume :

- l'information sur les ressources en équivalent temps plein (ETP) estimées pour les activités techniques de réglementation (p. ex. activités d'autorisation, activités de conformité et autres activités de réglementation connexes);
- les ressources en ETP estimées pour les services de soutien internes (p. ex. gestion des ressources humaines, services de gestion et technologie de l'information, etc.);
- les droits estimés pour le PAR du titulaire de permis, lesquels représentent le coût total des ressources de la CCSN affectées au demandeur/titulaire de permis.

La production du PAR d'un titulaire de permis est le résultat de divers processus d'estimation des ressources et des coûts de la CCSN, dont le processus de planification annuelle et le processus de gestion des recettes générées par les droits du PAR.

Le processus de planification annuelle, entrepris dans les différentes directions opérationnelles de la CCSN, comprend l'élaboration et l'affinement des estimations des ressources par division relatives aux activités de cette division, et le regroupement de ces estimations dans un seul état. Ce processus génère pour les PAR des estimations sur les ressources en ETP qui ont trait aux activités suivantes :

- a) Les activités d'autorisation et les activités de conformité liées à certains titulaires de permis;
- b) Les activités de soutien communes liées aux installations et au soutien technique et réglementaire, comme les déplacements et l'élaboration de documents d'application de la réglementation qui, habituellement, ne s'adressent pas seulement à un titulaire de permis particulier, mais plutôt à un groupe de

titulaires de permis (p. ex. tous les réacteurs nucléaires), ou à l'ensemble des titulaires de permis.

Le processus de gestion des recettes générées par les droits du PAR comprend :

- l'établissement des coûts pour les ressources estimées d'un titulaire de permis (point a) susmentionné;
- l'établissement des coûts pour d'autres estimations des ressources (y compris le point b) susmentionné, de même que les estimations des ressources pour les services de soutien internes comme l'administration financière) et la répartition de ces coûts à certains titulaires de permis selon diverses formules de calcul.

Ensemble, ces processus génèrent le « coût intégral » et l'information sur les ETP comprise dans le PAR et les estimations de droits connexes. Voici un exemple du « coût intégral » (c.-à-d. l'information sur les droits) et de l'information sur le ETP inclus dans le PAR qui est habituellement fourni à un demandeur/titulaire de permis particulier.

#### **ETP et droits estimés :**

ETP estimés pour les activités techniques liées à la réglementation	1,54
ETP estimés pour les services de soutien internes	0,62
<b>ETP totaux estimés</b>	<b>2,16</b>
<b>Droits totaux estimés</b>	<b>407 559 \$</b>

L'un des principaux éléments de l'élaboration du PAR pour chacun des titulaires de permis est le processus de planification des activités de réglementation et l'estimation des ressources requises pour exécuter ces activités. Par conséquent, la vérification comprenait l'examen des processus de gouvernance et de gestion utilisés dans la planification et la surveillance des niveaux de ressources qui ont trait aux activités d'autorisation, aux activités de conformité et aux activités de réglementation connexes incluses dans les plans des activités de réglementation.

La vérification des processus de planification des activités de réglementation a été approuvée par le Comité de vérification dans le cadre du *Plan de vérification fondé sur les risques 2011-2012* de la CCSN.

#### **1.2. Objectif**

L'objectif de la vérification consistait à fournir au président, au Comité de vérification et à la haute direction l'assurance d'une bonne gestion des processus de contrôle de gestion liés à l'élaboration, à l'approbation et à la surveillance des composantes des ressources des PAR qui ont trait aux activités d'autorisation, aux activités de conformité et aux activités de réglementation connexes.

### **1.3. Portée**

La portée de la vérification comprenait le cadre et les processus de contrôle de la gestion utilisés par la CCSN en soutien à l'élaboration des estimations sur les ressources qui ont trait aux activités d'autorisation, aux activités de conformité et aux activités de réglementation connexes incluses dans les PAR de l'exercice 2012-2013.

La portée de la vérification ne comprenait pas les processus de la CCSN concernant le développement des composantes indirectes des estimations de ressources des activités de réglementation du PAR (p. ex. les coûts indirects de soutien réglementaires et les coûts de soutien du siège social).

Les composantes des PAR incluses dans la portée de la vérification, qu'on voit dans ce tableau, ont été sélectionnées en fonction des facteurs suivants :

- Les activités sélectionnées représentent les éléments centraux des plans des activités de réglementation des titulaires de permis de la CCSN;
- Ces activités et les ressources connexes ont une plus grande visibilité pour les titulaires de permis de la CCSN (contrairement, entre autres, aux ressources des services de soutien internes qui sont affectées aux titulaires de permis en fonction de formules).

### **1.4. Analyse des risques**

Durant la phase de planification de la vérification, une analyse des risques a été effectuée dans le but d'identifier, d'évaluer et de prioriser les risques potentiels relatifs aux processus d'estimation et de contrôle des ressources des PAR. L'analyse reposait sur l'examen des principaux documents et extraits du processus de planification (p. ex. les plans de travail des activités de réglementation des titulaires de permis) et les entrevues préliminaires avec les représentants de la CCSN. Des critères de vérification ont été élaborés pour évaluer si les contrôles en place permettent d'atténuer ces risques potentiels.

### **1.5. Critères de vérification**

La vérification était axée sur trois champs d'enquête : le cadre de gouvernance, les processus opérationnels ainsi que l'information de la direction et la surveillance du rendement. Les critères de chacun de ces champs, qui sont détaillés à l'annexe A, étaient les suivants :

**Cadre de gouvernance** : La CCSN a établi une structure de gouvernance clairement définie qui comprend des rôles et des responsabilités précises ainsi que des obligations de rendre compte relatives à la prise de décisions à l'appui du processus d'élaboration des composantes des ressources des PAR qui ont trait aux activités d'autorisation, aux activités de conformité et aux activités connexes.

**Processus opérationnels** : La CCSN a clairement défini les processus d'élaboration des composantes des ressources des PAR qui ont trait aux activités

d'autorisation, aux activités de conformité et aux activités de soutien à la réglementation connexes, ainsi que les processus de surveillance continue et de production de rapports en lien avec l'utilisation des ressources par rapport aux estimations. Ces processus ont été communiqués de manière efficace.

**Information de la direction et surveillance du rendement :** La direction a identifié l'information appropriée afin d'appuyer la surveillance et la production de rapports (horizontalement dans les différentes directions générales de la CCSN) concernant l'utilisation des composantes des ressources des PAR qui ont trait aux activités d'autorisation, aux activités de conformité et aux activités connexes. De plus, la direction de la CCSN contrôle de manière efficace l'utilisation réelle des ressources en les comparant à l'utilisation prévue des ressources.

### **1.6. Approche et méthode employées**

La vérification a été réalisée par un examen de la documentation et par des entrevues avec les principaux employés et gestionnaires en vue d'identifier les risques associés à certains processus d'estimation et de surveillance des ressources des PAR, et d'évaluer les éléments du cadre de contrôle de gestion servant à réduire les risques.

Plus particulièrement, la méthodologie de la vérification comprenait ce qui suit :

- La tenue d'entrevues avec les principaux employés de la CCSN qui participent à l'élaboration et au regroupement des estimations des ressources des PAR et des processus d'affectation des ressources connexes;
- L'examen et l'évaluation des outils de documentation et de gestion des processus pertinents qui ont trait à l'élaboration et à la surveillance des PAR;
- L'examen détaillé des processus d'estimation et de surveillance des ressources des PAR utilisés, auprès d'un échantillon de titulaires de permis, durant le cycle de planification 2012-2013.

### **1.7. Énoncé de conformité**

La vérification a été menée conformément aux *Normes relatives à la vérification interne du gouvernement du Canada*. Une inspection des pratiques professionnelles n'a pas été effectuée.



## 2. Observations et recommandations

### 2.1. Cadre de gouvernance

**La CCSN a établi une structure de gouvernance clairement définie qui comprend des rôles et responsabilités détaillés ainsi que des obligations de rendre compte en matière de prise de décisions à l'appui du processus d'élaboration des composantes des ressources des PAR qui ont trait aux activités d'autorisation, aux activités de conformité et aux activités connexes.**

L'élaboration des PAR découle principalement de deux processus : le processus de planification annuelle des directions générales des Opérations et le processus de gestion des recettes générées par les droits du PAR, qui ont tous les deux leur propre structure de gouvernance.

Le processus de planification annuelle des activités de réglementation n'est pas un processus de planification du travail, mais bien un processus d'affectation des ressources. Dans ce processus, les ressources des directions générales des Opérations de la CCSN sont affectées à des titulaires de permis individuels en fonction des estimations initiales sur les ressources qui ont trait aux activités d'autorisation et aux activités de conformité. Ces ressources sont appuyées par d'autres bassins de ressources estimées affectées à des activités plus générales (p. ex. les activités liées aux documents d'application de la réglementation). Ce processus est régi par le Comité directeur du plan de travail pour les Opérations, un sous-comité permanent du Comité de gestion des opérations qui se réunit au besoin afin de prendre des décisions relatives aux PAR et aux questions connexes. Le Comité est composé du premier vice-président, Direction générale de la réglementation des opérations (DGRO), du vice-président, Direction générale du soutien technique (DGST), de leurs directeurs

Processus	Objectif	Extrants
Processus de planification annuelle	Planification et estimation des ressources des activités	Estimations des ressources en ETP et non salariales
Processus de gestion des recettes générées par les droits du PAR	Établissement et affectation des coûts des ressources	Utilisation des estimations des ressources en ETP et non salariales de la planification annuelle PAR (ETP et estimation du coût total)

généraux respectifs et des planificateurs des directions qui participent à titre de conseillers.

La Division de la coordination de la réglementation des opérations (DCRO) coordonne le processus de planification annuelle des directions générales des opérations. Les principales responsabilités de ce processus sont résumées à l'annexe C.

Le processus de gestion des recettes générées par les droits du PAR est administré par la Direction des finances et de l'administration (DFA) et est appuyé par le travail de la

DCRO. Les principales responsabilités faisant partie de ce processus sont résumées à l'annexe C.

Selon l'examen des documents de gouvernance à l'appui de ces deux processus (p. ex. les documents sur les rôles et les responsabilités relatifs aux processus) et les entrevues avec les personnes qui ont participé aux processus, nous avons observé que la CCSN avait établi une structure de gouvernance clairement définie qui comprend des rôles et des responsabilités détaillés en soutien aux estimations des ressources des PAR élaborées.

Selon notre vérification, certains éléments des obligations de rendre compte en matière de prise de décisions nécessitent une attention particulière de la direction.

### **Obligation de rendre compte en matière d'affectation de ressources des PAR**

L'élaboration d'un PAR comprend l'intégration des estimations des ressources liées à différentes activités. Pour les activités relatives à l'autorisation et à la conformité qui se déroulent dans des installations particulières, la conversion des estimations des ressources d'ETP en dollars nécessite l'intervention de la Direction des finances et de l'administration (DFA) qui utilisera le coût salarial moyen pour obtenir le montant établi inclus dans les estimations des droits des PAR pour ces installations. Pour ce qui est des activités techniques liées à la réglementation – telles que le développement du cadre de réglementation – qui peuvent s'appliquer à un groupe ou à l'ensemble des titulaires de permis, les estimations des coûts des ressources générées au cours du processus de planification annuelle sont établies de façon semblable. Ces coûts et les ressources en ETP sont affectés selon diverses formules et font partie des estimations des ETP et des droits qui figurent dans les PAR pour les titulaires de permis particuliers.

Selon notre examen des montants relatifs aux ressources en ETP affectés dans l'échantillon de PAR examinés durant la vérification et les entrevues menées avec des représentants de la CCSN, les méthodes d'affectation utilisées pour produire les PAR manquent de clarté. Nous notons que la DFA a élaboré un document de processus : « *Méthode d'affectation des coûts de la CCSN – Plans annuels* ». Cependant, ce document ne décrit pas entièrement la méthode d'affectation des ressources et des coûts utilisée pour toutes les catégories de ressources des PAR.

De plus, le document sur le *Processus de gestion des recettes générées par les droits du PAR* indique que les directeurs des programmes de réglementation (DPR) de la DGRO ont « une responsabilité d'ensemble pour la qualité et l'exactitude des dossiers d'estimation initiale des droits qui sont envoyés aux titulaires de permis (lettre d'accompagnement et avis sur les droits du PAR) ». Selon nos entrevues avec certains DPR, outre les estimations des ressources des ETP qui ont trait aux activités d'autorisation et de conformité incluses dans les PAR, les DPR ne savaient pas comment les autres ressources (p. ex. les services de soutien internes) étaient affectées et incluses dans les PAR des titulaires de permis dont ils sont responsables.

Selon le coût total estimé des PAR en 2012-2013, les ressources liées aux activités d'autorisation et de conformité représentent seulement 28 % des ETP totaux estimés, et 21 % du coût total inclus dans les PAR de la CCSN. Étant donné ce manque de connaissances relativement au fondement de la majorité des coûts et des ressources affectés aux PAR, on ne sait pas très bien comment les DPR peuvent assumer l'obligation de rendre compte de la qualité et de l'exactitude des PAR envoyés aux titulaires de permis.

### **Recommandation 1**

Il est recommandé que le dirigeant principal des finances et le premier vice-président, Direction générale de la réglementation des opérations :

- s'assurent que les méthodes et les formules employées pour l'affectation des ressources des PAR soient définies, documentées et validées de façon appropriée par la Direction des finances et de l'administration et la Direction générale de la réglementation des opérations;
- confirment les obligations de rendre compte des directeurs des programmes de réglementation relativement à la qualité et à l'exactitude des PAR.

### **Plan d'action de la direction**

La direction est d'accord avec la recommandation.

Afin d'améliorer la transparence de la méthode d'établissement des coûts, la direction préparera un résumé ou une illustration représentative de la façon dont les règles d'affectation sont effectivement appliquées aux estimations des ressources prévues et aux activités de réglementation partagées et communes.

La direction précisera également les obligations de rendre compte liées au processus et la documentation connexe.

### **Processus décisionnel pour recalculer les droits des PAR des titulaires de permis**

La CCSN a des dispositions détaillées sur les modifications « en cours d'exercice » des droits des PAR des titulaires de permis lorsque des modifications majeures sont effectuées dans les estimations originales des ressources des PAR et des droits connexes. Le document sur le *Processus de gestion des recettes générées par les droits du PAR* stipule que « si des modifications sont apportées dans un PAR d'une installation ou d'une activité donnée au cours d'un exercice, la Commission peut recalculer les droits estimés pour cette installation ou cette activité durant l'exercice puis ajuster le montant facturé en conséquence ». Ce document définit également les obligations de rendre compte en matière de prise de décision pour recalculer les droits en cas de « modifications majeures », où le Comité directeur du plan de travail des Opérations est responsable d'examiner et de recommander le recalcul des droits pour approbation par le Comité de direction. Bien que les obligations de rendre compte du

processus aient été définies, le niveau de modification requis dans le PAR afin de générer un nouveau calcul des droits estimés des titulaires de permis n'est pas clair.

À titre d'illustration fondée sur notre analyse de l'échantillon de PAR 2012–2013, nous avons souligné le cas de modification suivant dans les estimations des ressources d'un PAR qui n'a entraîné aucune modification aux droits du titulaire de permis ou dans les estimations des ressources du PAR.

Pour le titulaire de permis, le plan de travail initial des activités d'autorisation et de conformité pour 2012–2013 était estimé à 2 022 jours, dont 640 jours qui nécessitaient l'approbation du Comité directeur sur le plan de travail des opérations, à titre de dossier de présentation visant à justifier les efforts. Selon les discussions avec l'agent de planification de la direction, le dossier de présentation cas n'a pas été approuvé avant l'achèvement du PAR. Par conséquent, l'estimation initiale de 2 022 jours a été réduite à 1 382 jours aux fins d'établissement des coûts et du PAR, et le titulaire de permis a été facturé pour 640 jours de moins que les efforts directs estimés, ce qui représente une répercussion approximative de 1,8 million de dollars pour le PAR.

### **Recommandation 2**

Il est recommandé que le dirigeant principal des finances et le premier vice-président, Direction générale de la réglementation des opérations définissent clairement les critères qui entraîneraient un recalcul des droits du PAR d'un titulaire de permis à la suite d'une modification des estimations des ressources.

### **Plan d'action de la direction**

La direction est d'accord avec la recommandation.

La direction déterminera un niveau approprié d'orientation et les critères qui pourraient l'aider à déterminer si un événement ou une activité imprévu est suffisamment important pour justifier l'ajustement des droits et la mise à jour des documents connexes pour le processus.

### **2.1.1 Conclusion**

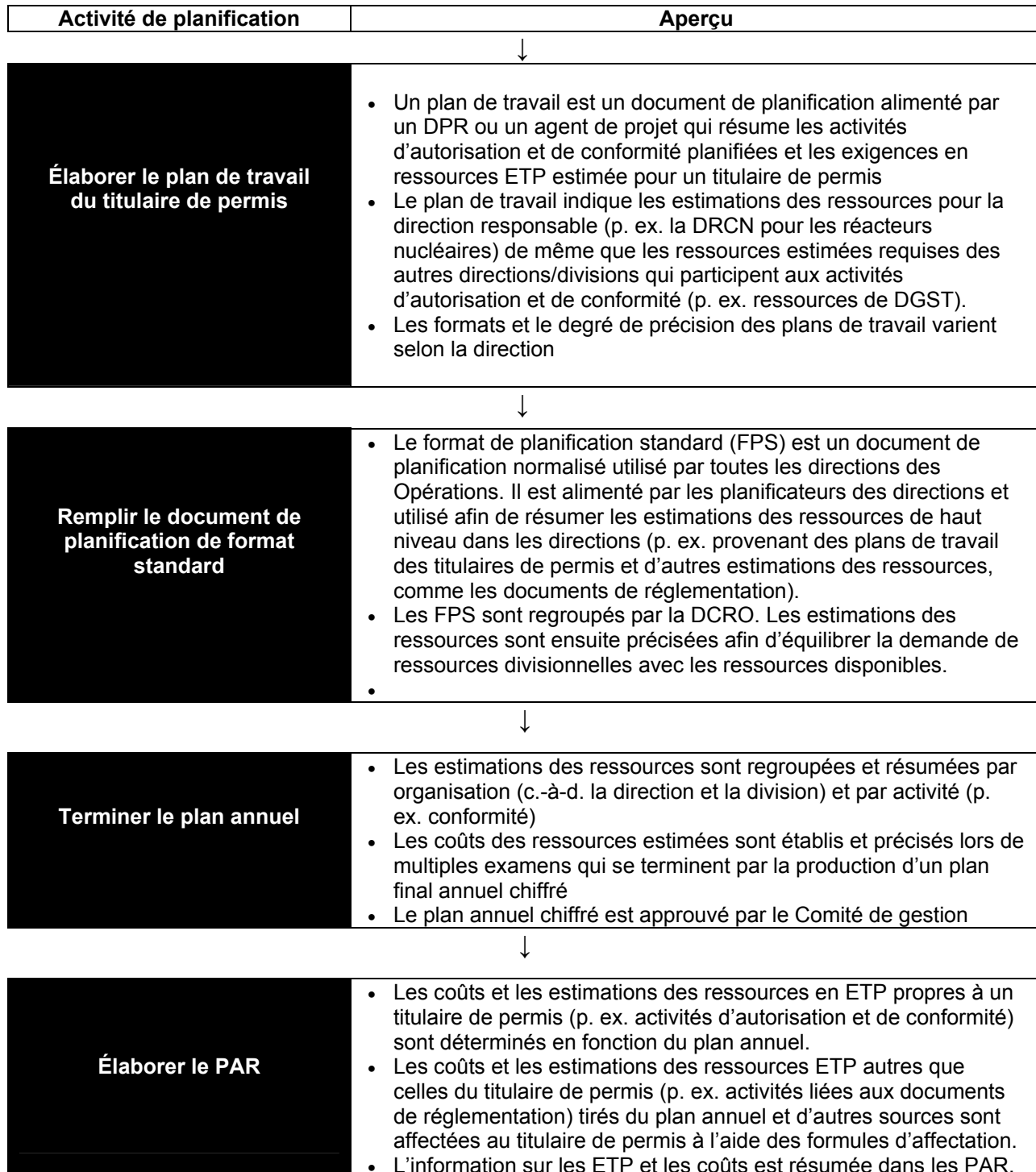
Les structures de gouvernance de la CCSN pour la surveillance de l'élaboration des PAR sont appropriées; cependant, la direction doit être attentive aux questions qui ont été soulignées.

## **2.2. Processus opérationnels**

**L'organisation a clairement défini les processus liés à l'élaboration des composantes des ressources des PAR qui ont trait aux activités d'autorisation, aux activités de conformité et aux activités de réglementation connexes, et les processus de surveillance continue et de production de rapports relativement à**

**l'utilisation des ressources par rapport à ces estimations. Ces processus ont été communiqués de façon efficace.**

L'élaboration des composantes des ressources des PAR qui ont trait aux activités d'autorisation, aux activités de conformité et aux activités techniques de soutien à la réglementation comprend certaines activités de planification séquentielle. La figure ci-dessous présente les différentes activités qui contribuent à l'élaboration d'un PAR :



Lors de l'analyse des processus d'élaboration et de surveillance des estimations des ressources des PAR, les vérificateurs ont examiné la documentation disponible sur les processus et les livrables de la planification (p. ex. plans de travail, FPS et détails des plans annuels) de onze PAR de titulaires de permis (sur un total de 82 PAR émis par la CCSN pour 2012-2013), des directions suivantes :

- Direction de la réglementation des centrales nucléaires (DRCN) – trois titulaires de permis;
- Direction de la réglementation du cycle et des installations nucléaires (DRCIN) – cinq titulaires de permis;
- Direction de la réglementation des substances nucléaires (DRSN) – deux titulaires de permis ;
- Direction de l'amélioration de la réglementation et de la gestion des projets majeurs (DARGPM) – un demandeur (nouvelle construction).

À la lumière de cette analyse ainsi que des entrevues auprès des principaux employés de la CCSN (p. ex. DPR, agents de projet, agents de planification de direction et représentants de la DCRO) qui ont participé aux processus d'estimation et de surveillance des ressources pour les PAR examinés, nous présentons les observations ci-après.

### **Élaboration des estimations des ressources liées aux activités d'autorisation et de conformité pour des titulaires de permis particuliers**

Pour chacune des estimations des ressources de la DRCN, de la DRCIN et de la DRSN affectées aux titulaires de permis qui a été examinée, une des principales considérations en matière de planification communiquée aux vérificateurs portait sur l'évaluation du risque lié à un titulaire de permis ou à une installation. Nous avons constaté qu'une évaluation du risque, portant sur les quatorze domaines de sûreté et de réglementation reconnus, avait été effectuée pour chacun des titulaires de permis de PAR existants de la DRCIN/DRSN en 2010 et tous les titulaires de permis de la DRCN en 2011.

En plus de tenir compte des risques associés à un titulaire de permis ou à une installation dans l'élaboration des plans de travail pour les titulaires ou installations et, finalement, des estimations des ressources des PAR qui ont trait aux activités d'autorisation et de conformité, les autorités responsables du programme (p. ex. les DPR et les agents de planification) examinent les facteurs suivants :

- état de l'installation
- plans du titulaire de permis (p. ex. nouvelles initiatives, renouvellements, etc.)
- antécédents d'incident du titulaire de permis
- tendance en matière de ressources pour l'installation (ressources planifiées comparativement aux ressources existantes)
- rendement du titulaire de permis en matière de conformité

Nous avons constaté que pour les titulaires de permis examinés, la DRCIN, la DRSN et la DARGPM ont élaboré les estimations des ressources pour les plans de travail à un niveau plus détaillé d'activité (p. ex. Conformité – Inspections de Type I) comparativement à la DRCN qui a élaboré des estimations des ressources à un niveau d'activité plus général (p. ex. Activités de conformité).

De plus, nous avons constaté que la disponibilité de la documentation sur les processus ainsi que les rôles et les responsabilités, autre que l'orientation générale sur le processus fournie par la DCRO, variait selon la direction. Malgré les écarts de processus, les DPR, les agents de projet et les agents de planification des directions interviewés ont indiqué qu'ils comprenaient les exigences en matière de processus pour la planification des ressources liées aux PAR.

### **Clarté du processus de mise à jour des estimations des ressources des plans de travail une fois les estimations des ressources du plan annuel finalisées pour les PAR de titulaires de permis particuliers**

Lors de l'élaboration des estimations des ressources des plans de travail initiales incluses dans le format standard de planification, communément appelées « demandes de ressources », un processus visant à préciser les ressources est entrepris par l'initiateur des estimations des ressources (p. ex. la direction responsable) et les divisions participantes. Ce processus varie selon la direction, mais il comporte habituellement une communication entre la direction responsable et les divisions afin de clarifier la ressource ou l'exigence et afin de négocier un niveau de ressource qui répond à l'exigence du travail et ne dépasse pas la capacité des ressources d'une division. Ce processus peut entraîner des modifications des niveaux de ressources estimées qui ont été définis au départ.

Selon les estimations des ressources des PAR échantillonnés en ce qui a trait aux activités d'autorisation et de conformité, plusieurs cas d'ajustement ont été observés entre l'estimation initiale des ressources du « plan de travail » et l'estimation finale des ressources « négociées » incluses dans le plan annuel. Nous avons constaté que dans les cas d'ajustement des ressources planifiées, les plans de travail sous-jacents n'étaient pas toujours mis à jour afin de refléter les niveaux de ressources finaux estimés pour un titulaire de permis particulier. Selon notre examen de la documentation disponible sur le processus, nous n'avons pas été en mesure de vérifier les attentes de la CCSN à cet égard.

### **Clarté du processus de surveillance des estimations des ressources des PAR pour des titulaires de permis particuliers**

Avant 2010–2011, les montants facturés aux titulaires de permis étaient calculés selon les ressources **réelles** utilisées dans l'exécution des activités de réglementation. Depuis 2011–2012, les montants facturés aux titulaires de permis sont calculés en fonction des niveaux de ressources **planifiées** (c.-à-d. indiquées dans les PAR), et les variations entre les efforts planifiés et les efforts réels pour un titulaire de permis particulier n'ont

pas d'incidence sur les droits, à moins que la direction de la CCSN ne décide de recalculer les droits en fonction du processus de modification « en cours d'exercice ».

Dans le contexte actuel, nous avons observé un manque de clarté dans les obligations de rendre compte liées au processus des agents de planification de direction, des directeurs des programmes de réglementation et des agents de projet liés à la surveillance des niveaux de ressources réelles.

Les agents de planification de direction ont tous indiqué qu'ils étaient responsables de surveiller les ressources réelles des divisions et de titulaires de permis particuliers.

D'après nos entrevues avec les directeurs des programmes de réglementation et les agents de projet, nous avons constaté qu'ils portaient plus attention à la gestion et à la surveillance de l'achèvement des activités que de la surveillance du niveau de ressources utilisées afin d'exécuter une activité ou un plan de travail. De plus, les DPR ont indiqué qu'ils avaient une visibilité réduite des ressources réelles des divisions autres que celles de leur organisation qui participent aux activités de réglementation d'un titulaire.

Ces observations indiquent une rupture entre la gestion du travail et la gestion des ressources, deux aspects importants et interreliés du processus de gestion, et soulignent le besoin d'une plus grande clarté dans les exigences et les obligations de rendre compte liées au processus qui ont trait aux niveaux de ressources de surveillance des PAR pour des titulaires de permis particuliers.

### **Recommandation 3**

Il est recommandé que le premier vice-président, Direction générale de la réglementation des opérations, définisse et documente les exigences et les obligations de rendre compte du processus de surveillance des ressources réelles utilisées par rapport aux ressources prévues dans le PAR d'un titulaire de permis particulier.

### **Plan d'action de la direction**

La direction est d'accord avec la recommandation.

La direction déterminera les exigences précises pour les directeurs des programmes de réglementation relativement à l'examen et à l'analyse, au moins tous les trimestres, des rapports sur les efforts réels comparativement aux efforts prévus pour des installations particulières. Les résultats constitueront une des sources d'information utilisées pour la gestion et la surveillance de leurs programmes et un intrant utilisé afin de formuler leurs exigences en matière d'estimation des ressources pour l'exercice suivant.



### **2.2.1 Conclusion**

La CCSN dispose de processus clairement définis liés aux estimations des ressources des PAR qui ont trait aux activités d'autorisation, aux activités de conformité et aux activités de réglementation connexes, et ces processus ont été communiqués de manière efficace. Cependant, les attentes liées à la surveillance et à la déclaration des ressources prévues comparativement aux ressources réelles pour des titulaires de permis précis nécessiteront une attention particulière de la direction.

### **2.3. Information de la direction et surveillance du rendement**

**La direction a identifié l'information requise pour appuyer la surveillance et la production de rapports (horizontalement dans les différentes directions générales de la CCSN) relatifs à l'utilisation des composantes des ressources des PAR qui ont trait aux activités d'autorisation, aux activités de conformité et aux activités connexes. De plus, la direction surveille de façon efficace l'utilisation des ressources réelles comparativement à l'utilisation des ressources prévues.**

La surveillance efficace de l'utilisation des ressources est essentielle à la validation des hypothèses de planification des ressources, à la surveillance du rendement et aux décisions de la direction en matière d'affectation des ressources.

La CCSN gère un système de comptabilisation du temps utilisé par tous les employés et dans lequel les heures des employés sont consignées selon des activités précises. Le système de comptabilisation du temps permet de surveiller l'utilisation des ressources en ETP en fonction du type de travail (p. ex. ressources liées aux activités de conformité utilisées pour un titulaire de permis particulier) et de l'organisation (p. ex. ressources des divisions).

En plus de l'information sur l'utilisation des ressources, nous avons observé que les DPR et les agents de projet emploient différentes méthodes et divers outils de surveillance de l'exécution des travaux (p. ex. le nombre d'inspections de type I effectuées) pour les titulaires de permis dont ils sont responsables.

En examinant les onze PAR sélectionnés, nous avons vérifié l'information sur l'utilisation des ressources en ETP, et les pratiques de surveillance des ressources utilisées par les participants du processus (p. ex. DPR et agents de planification de direction). À la lumière de notre analyse, nous avons retenu les observations ci-après.

#### **Exécution d'une analyse de l'écart entre les ressources « prévues » et les ressources « réelles » des RAP**

Dans les PAR examinés, nous avons constaté que les agents de planification de direction ont été en mesure de présenter un aperçu des ressources en ETP « prévues/réelles » pour 2011-2012 qui ont trait aux activités d'autorisation et de conformité pour chacun des titulaires de permis, de même qu'un aperçu des ressources en ETP réelles utilisées depuis le début de l'exercice (2012-2013). En ce qui a trait à

l'ensemble des activités non liées à l'autorisation et à la conformité, dont les affectations sont utilisées dans le calcul des estimations des ressources des PAR, l'information à ce sujet n'est ni mise à jour ni disponible sur le plan des ressources prévues en comparaison avec les ressources réelles. Ces affectations représentent habituellement plus de 70 % des ressources en ETP et des coûts totaux d'un PAR.

À un niveau plus détaillé, nous avons observé que chacune des directions dispose de processus et d'outils uniques pour l'élaboration des plans de travail et la surveillance de l'avancement des plans de travail et de l'utilisation des ressources. L'avancement des plans de travail (c.-à-d. l'achèvement des activités) est surveillé à un niveau de tâche détaillé, habituellement par les DPR et les agents de projet.

L'utilisation des ressources en ETP est surveillée par l'agent de planification de direction principalement au niveau de la division et, le cas échéant, au niveau de l'installation/titulaire de permis, mais pas au niveau de l'activité, car l'information sur les ressources ne fait généralement pas l'objet d'un suivi (comptabilisation du temps) à un niveau de tâche détaillé.

Bien que, tel que souligné, les agents de planification de direction ont été en mesure de fournir de l'information sur les ressources réelles par rapport aux ressources prévues pour les activités d'autorisation et de conformité d'un titulaire de permis particulier, nous n'avons trouvé aucune information indiquant que des analyses des écarts sont effectuées régulièrement au niveau des PAR des titulaires de permis.

Sans cette information, on ne connaît pas exactement la façon dont la direction peut valider entièrement ses hypothèses sur les ressources du PAR d'un titulaire de permis et améliorer/préciser ces hypothèses à l'avenir.

#### **Recommandation 4**

Il est recommandé que le directeur général, Direction de l'amélioration de la réglementation et de la gestion des projets majeurs, précise les attentes et les exigences du processus relativement à l'exécution d'analyses des écarts liées aux ressources d'un titulaire de permis particulier (p. ex. ETP), lesquelles seront utilisées dans le processus du plan annuel.

#### **Plan d'action de la direction**

La direction est d'accord avec la recommandation.

La direction examinera les types précis d'analyses des écarts qui pourraient être raisonnablement effectuées (en prenant en compte les niveaux de détail des données disponibles) pour compléter le travail déjà accompli en ce sens par l'application du savoir, de l'expérience et du jugement professionnel des diverses équipes du programme de réglementation.

### **2.3.1 Conclusion**

La direction devra prêter attention à l'identification de l'information appropriée pour la surveillance et la déclaration du rendement par rapport aux estimations des ressources comprises dans les PAR.

## **3. Conclusion générale**

En ce qui concerne les processus de contrôle de gestion pour l'élaboration, l'approbation et la surveillance des composantes des ressources des PAR qui ont trait aux activités d'autorisation, aux activités de conformité et aux activités de réglementation connexes, la vérification a révélé ce qui suit :

- Les structures de gouvernance de la CCSN qui régissent le processus d'élaboration des PAR sont appropriées; cependant, la direction devra s'efforcer de préciser les critères liés aux « modifications majeures » aux fins de facturation au titulaire de permis.
- La CCSN a défini clairement les processus d'élaboration des estimations des ressources des PAR et ces processus ont été communiqués de manière efficace aux participants du processus. Toutefois, la direction devra s'efforcer de préciser les formules d'affectation des ressources (autres que les ressources liées aux activités d'autorisation et de conformité) aux titulaires de permis.
- La direction devra s'efforcer d'examiner les attentes et les exigences en matière de surveillance et de production de rapports relatifs aux ressources réelles comparativement aux ressources estimées des PAR.

## Annexe A : Critères de vérification détaillés

Les critères utilisés dans cette vérification ont été élaborés en fonction des risques les plus importants identifiés lors de notre vérification préliminaire et sont fondés sur des critères généralement acceptés.

Lors de notre évaluation des risques et de l'établissement de ces critères, nous avons pris en compte la probabilité d'erreurs importantes, de fraude, de non-conformité et d'autres risques potentiels auxquels la CCSN pourrait être exposée.

Champ d'enquête	Critères de vérification
<p><b><u>Cadre de gouvernance :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Clarté des rôles et des responsabilités des participants au processus d'élaboration des PAR;</li><li>▪ Clarté des obligations de rendre compte en matière de prise de décisions sur l'affectation des ressources en soutien à la planification des activités de réglementation et des PAR;</li><li>▪ Présence de structures de gouvernance établies aux fins de l'uniformité des activités de planification des ressources des PAR qui ont trait aux activités de réglementation.</li></ul>	<p>La CCSN a établi une structure de gouvernance clairement définie, laquelle comprend des rôles et des responsabilités précises ainsi que des obligations de rendre compte en matière de prise de décisions à l'appui des composantes des ressources des PAR qui ont trait aux activités d'autorisation, aux activités de conformité et aux activités connexes.</p>
<p><b><u>Processus opérationnels :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Exhaustivité et clarté de la documentation utilisée dans les PAR relative au processus d'estimation et de surveillance des ressources;</li><li>▪ Uniformité des processus d'estimation et de surveillance des ressources dans les différentes directions participantes (p. ex. DRCN, DRCIN et DRSN).</li></ul>	<p>La CCSN dispose de processus clairement définis pour l'élaboration des composantes des ressources des PAR qui ont trait aux activités d'autorisation, aux activités de conformité et aux activités de réglementation connexes, et pour la surveillance continue et la production de rapports liés à l'utilisation des ressources par rapport aux estimations. Ces processus ont été communiqués de manière efficace.</p>

Champ d'enquête	Critères de vérification
<p><b><u>Information de la direction et surveillance du rendement</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Disponibilité de l'information en appui au processus décisionnel de la direction (p. ex. décisions liées à l'affectation des ressources au cours de la prochaine année, dans le cadre de l'élaboration des PAR).</li><li>▪ Uniformité des processus liés à la surveillance et à la production de rapports dans les différentes directions.</li></ul>	<p>La direction a identifié l'information appropriée afin d'appuyer la surveillance et la production de rapports (horizontalement, dans les différentes directions générales de la CCSN) relatifs à l'utilisation des composantes des ressources des PAR qui ont trait aux activités d'autorisation, aux activités de conformité et aux activités connexes,. De plus, la direction surveille efficacement l'utilisation des ressources en comparant l'utilisation des ressources réelles à l'utilisation des ressources prévues.</p>

Les critères de vérification ont été établis en fonction des sources suivantes :

- les éléments du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG);
- *Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes, mars 2011.* Bureau du contrôleur général du Canada.

## Annexe B – Liste des recommandations et Plan d'action de la direction (PAD)

### **Recommandation 1**

Il est recommandé que le dirigeant principal des finances et le premier vice-président, Direction générale de la réglementation des opérations :

- s'assurent que les méthodes et les formules d'affectation des ressources en soutien aux PAR soient bien définies, documentées et validées par la Direction des finances et de l'administration et la Direction générale de la réglementation des opérations;
- confirment les obligations de rendre compte des directeurs des programmes de réglementation relativement à la qualité et à l'exactitude des PAR.

Unité responsable	Réponse de la direction et plan d'action détaillés	Échéancier
<p>Direction générale des services de gestion (DGSG)</p> <p>Direction des finances et de l'administration (DFA) (S. Cyr)</p>	<p>En vue d'améliorer la transparence et les méthodes d'établissement des coûts, la direction préparera un résumé ou un tableau illustrant la façon dont les règles d'affectation sont effectivement appliquées aux estimations des ressources prévues qui ont trait aux activités de réglementation partagées et communes.</p> <p>Le dirigeant principal des finances précisera également l'énoncé du <i>Processus de gestion des recettes générées par les droits du PAR</i>, lequel indique que les directeurs des programmes de réglementation de la DGRO ont « une responsabilité d'ensemble pour leurs processus et ils doivent rendre compte de la qualité et de l'exactitude des dossiers d'estimation initiale des droits qui sont envoyés aux titulaires de permis (<i>lettre d'accompagnement et avis sur les droits du PAR</i>) ». Il sera clairement établi que les directeurs des programmes de réglementation sont responsables d'élaborer, en tenant compte des risques, les meilleures estimations de ressources possibles en fonction des exigences relatives aux activités d'autorisation et de conformité dans le cadre de leur exercice de planification annuelle, de même que pour l'exactitude de l'information sur les coordonnées du titulaire de permis dans les lettres d'accompagnement des PAR. La responsabilité et l'obligation de rendre compte de la Direction des finances et de l'administration (DFA) concernant l'exactitude de l'affectation des coûts et des estimations des droits connexes indiqués dans les PAR seront également précisées dans le document du processus.</p>	<p><b>T1</b> <b>2013-2014</b></p> <p><b>T4</b> <b>2012-2013</b></p>

**Recommandation 2**

Il est recommandé que le dirigeant principal des finances et le premier vice-président, Direction générale de la réglementation des opérations, définissent clairement les critères qui déterminent à quel moment une modification des estimations des ressources entraîne le recalcul des droits du PAR pour un titulaire de permis.

Unité responsable	Réponse de la direction	Échéancier
Direction générale des services de gestion (DGSG) Direction des finances et de l'administration (DFA) (S. Cyr)  conjointement avec :  Direction générale de la réglementation des opérations (DGRO) Direction de l'amélioration de la réglementation et de la gestion des projets majeurs (DARGPM) (B. Howden)	La direction déterminera le niveau approprié d'orientation et les critères qui pourraient aider la direction à déterminer si un événement ou une activité imprévu justifie l'ajustement des droits et l'indiquera dans le document du <i>Processus de gestion des recettes générées par les droits</i> du PAR.	<b>T4 2012-2013</b>

**Recommandation 3**

Il est recommandé que le premier vice-président de la Direction générale de la réglementation des opérations (DGRO) définisse et documente les exigences et les obligations de rendre compte du processus relativement à la surveillance des ressources réelles utilisées comparativement aux ressources prévues au niveau du PAR d'un titulaire de permis particulier.

Unité responsable	Réponse de la direction	Échéancier
Direction générale de la réglementation des opérations (DGRO) Direction de l'amélioration de la réglementation et de la gestion des projets majeurs (DARGPM) (B. Howden)	<p>La direction souligne que les exigences et les obligations de rendre compte visant à enregistrer et à rendre accessibles les données réelles et les données prévues sont déjà bien définies et documentées. Le personnel et la direction sont également formés pour les utiliser (p. ex. OPRT et SEIT [feuilles de temps] et SPGPR).</p> <p>Au cours de la vérification, nous avons observé que l'équipe de direction des Opérations utilisait actuellement cette information à sa discrétion, comme un des intrants utilisés afin de gérer les activités et les budgets en cours d'exercice et de planifier les ressources pour des activités semblables dans les années subséquentes (planification annuelle).</p> <p>En réponse à la recommandation de la vérification visant une plus grande clarté et uniformité à ce sujet, la direction établira des attentes spécifiques pour les directeurs des programmes de réglementation responsables afin qu'ils examinent et analysent, au moins tous les trimestres, les rapports sur les efforts réels comparativement aux efforts prévus pour des installations particulières. Les résultats formeront une des sources d'information qu'ils utiliseront dans la gestion et la surveillance de leurs programmes, et un intrant pour la formulation des exigences liées à leurs estimations de ressources pour l'année subséquente (c.-à-d. la « demande » liée à la planification).</p>	<b>T4 2012-2013</b>



**Recommandation 4**

Il est recommandé que le directeur général de la Direction de l'amélioration de la réglementation et de la gestion des projets majeurs précise les attentes et les exigences du processus pour l'exécution d'analyses des écarts relativement aux ressources d'un titulaire de permis particulier (p. ex. ETP) comme intrant pour le processus du plan annuel.

Unité responsable	Réponse de la direction	Échéancier
<p>Direction générale de la réglementation des opérations (DGRO)</p> <p>Direction de l'amélioration de la réglementation et de la gestion des projets majeurs (DARGPM) (B. Howden)</p>	<p>La direction accepte en principe l'utilité de connaître la cause possible des écarts en vue de la planification future. La direction examinera les types précis d'analyse des écarts qui pourraient être raisonnablement entrepris (en tenant compte les niveaux de détail des données disponibles) pour compléter le travail déjà accompli en ce sens par l'application du savoir, de l'expérience et du jugement professionnel des diverses équipes du programme de réglementation.</p> <p>Le Processus de planification annuelle des opérations sera modifié afin d'inclure l'exigence selon laquelle les directeurs des programmes de réglementation devront se référer à une analyse de l'utilisation des ressources réelles/prévues qui ont trait aux activités d'autorisation et de conformité comme un des intrants pertinents utilisés dans la formulation de l'exigence de la ressource (c.-à-d. la « demande »). Le Processus de planification annuelle sera également élaboré afin de mieux décrire quelle information résumée sur les écarts sera préparée et rendue accessible au Comité directeur sur le plan de travail des Opérations, en appui à sa prise de décisions durant le processus.</p>	<p><b>T4</b> <b>2012-2013</b></p>

## **Annexe C – Résumé des principales responsabilités liées aux processus des PAR**

Le résumé ci-dessous présente les principales responsabilités relatives au processus de planification annuelle :

**Comité de gestion et vice-présidents** – établissement des priorités, établissement des limites des ressources des directions générales, supervision du processus d'affectation des ressources des directions générales.

**Comité directeur du plan de travail des Opérations (sous-comité du CGO)** – approbation des plans des ressources annuels pour la DGRO et la DGST. Examen et approbation des recommandations (c.-à-d. dossiers de présentation) afin de répondre aux besoins non financés soulevés lors de la planification annuelle. Examen et approbation des recommandations concernant la nécessité de modifier les plans en cours d'exercice et les droits connexes afin de tenir compte d'événements majeurs imprévus.

**Directeurs généraux** – interprétation des priorités et supervision du processus d'affectation des ressources des directions. Prise de décisions concernant la distribution des limites des ressources dans les différentes divisions.

**Agents de planification de direction** – regroupement et affinement des affectations et des estimations des ressources (p. ex. ETP et F et E) élaborées par les directeurs des programmes de réglementation et les agents de projet, entre autres.

**Directeurs des programmes de réglementation et directeurs des divisions spécialistes** – établissement des activités du programme de réglementation (p. ex. activités d'autorisation et de conformité) et supervision des processus d'estimation et d'affectation des ressources qui ont trait aux activités d'autorisation et de conformité pour des titulaires de permis particuliers.

**Agents de projet** – établissement des estimations pour l'affectation des ressources qui ont trait aux activités d'autorisation et de conformité pour des titulaires de permis particuliers.

**Division de la coordination de la réglementation des opérations** – regroupement et affinement des estimations pour l'affectation des ressources de division/direction et regroupement en vue du plan annuel. Préparation des rapports sur les écarts (entre le plan de l'année en cours et le plan de l'année précédente) aux fins de planification.

Le résumé ci-dessous présente les principales responsabilités relatives au processus de gestion des recettes générées par les droits des PAR :

**Direction des finances et de l'administration (DFA)** – établissement des coûts relatifs aux estimations des ressources du plan annuel.

**Comité de gestion** – approbation des coûts établis pour le plan annuel.

**Division de la coordination de la réglementation des opérations** – Production des PAR des titulaires de permis avec l'information sur les coûts et les ressources issue du plan annuel approuvé.