



Vérification de suivi des cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports de la Commission canadienne de sûreté nucléaire, novembre 2011

Bureau de la vérification et de l'éthique

Le 3 février 2017

Présenté au Comité de vérification le 21 novembre 2016

Recommandé par le Comité de vérification pour l'approbation du président le 21 novembre 2016

Approuvé par le président le 5 juin 2017



Table des matières -

Sommaire	1
Introduction	7
1.1. Contexte.....	7
1.2. Autorité.....	8
1.3. Objectif, portée et stratégie de la vérification.....	9
1.4. Secteurs d'intérêt et critères de vérification	9
1.5. Conformité avec les normes professionnelles.....	10
Observations et recommandations découlant de la vérification	11
2.1. Secteur d'intérêt 1 – Un cadre adéquat est en place pour gérer la réalisation des objectifs des PAD et en assurer le suivi	11
2.2. Secteur d'intérêt 2 – Il existe un plan adéquat pour communiquer le cadre de mesure du rendement et de présentation de rapports de la CCSN et surveiller l'application de ce cadre à l'échelle de l'organisation.....	14
2.3. Secteur d'intérêt 3 – Un examen approfondi du cadre de mesure du rendement de la CCSN permet de veiller à ce que les indicateurs de rendement et l'information sur le rendement qui en découlent soutiennent adéquatement les besoins en matière de gestion de programme	18
2.4. Secteur d'intérêt 4 – La définition des indicateurs de rendement de la CCSN est examinée et consignée, et il existe un processus défini pour recueillir, regrouper, valider et communiquer l'information sur le rendement de la CCSN de manière adéquate	22
Conclusion générale.....	28
Annexe A : Secteurs d'intérêt et critères de vérification.....	29
Annexe B : Liste des personnes interrogées.....	31
Annexe C : Recommandations et plans d'action de la direction découlant du rapport sur la vérification des cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports de 2011	32
Annexe D : Recommandations et plans d'action de la direction découlant de la vérification – Vérification de suivi de 2016	35
Annexe E : Acronymes	40
Annexe F : Calendrier et membres de l'équipe de la vérification.....	41

Sommaire

Contexte

La vérification de suivi des cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports de la Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN) en 2011 s'inscrivait dans le cadre du *Plan de vérification fondé sur les risques* de la CCSN approuvé pour 2015-2016 à 2017-2018.

Le suivi a commencé en février 2016 et la phase de planification a été achevée en mars 2016. Le document de planification présente les résultats de la phase de planification, et comprend une description des objectifs, de la portée, des secteurs d'intérêt, ainsi que des critères et de la stratégie de la vérification. Ce document a été remis à la direction de la Direction générale des affaires réglementaires (DGAR) et déposé lors de la réunion du Comité ministériel de vérification en mars 2016. La phase d'examen de la vérification a été réalisée en mai 2016.

Au cours de la phase d'examen de la vérification, la direction de la DGAR a affirmé qu'elle ne s'était pas explicitement engagée dans les plans d'action de la direction (PAD) à fournir certains éléments du régime de mesure du rendement, à savoir l'élaboration de stratégies de mesure du rendement et la production de rapports intégrés sur le rendement en cours d'exercice. Les membres de l'équipe de vérification du Bureau de la vérification et de l'éthique ont tenu compte de tous les facteurs se rattachant à la vérification de suivi visée par le présent rapport et ont déterminé que l'élaboration de stratégies de mesure du rendement et la production de rapports intégrés sur le rendement en cours d'exercice constituaient des éléments nécessaires de l'intervention continue de la direction pour améliorer le processus, renforcer le cadre, veiller à la pertinence des indicateurs de rendement et fournir les renseignements nécessaires pour appuyer la prise de décisions. En outre, l'absence de ces initiatives créerait des lacunes importantes en ce qui touche les engagements pris par la direction dans les PAD découlant du rapport de vérification de 2011. La direction de la DGAR a convenu que l'élaboration de stratégies de mesure du rendement et la production de rapports intégrés sur le rendement en cours d'exercice devraient figurer dans la portée de la vérification.

Lors de la réunion du Comité ministériel de vérification avec le vice-président de la DGAR le 21 juillet 2016, les membres du Comité ont demandé au vice-président de régler les questions suivantes :

- Veiller à ce que la Direction générale des affaires réglementaires termine les PAD liés à la vérification de novembre 2011.

- Veiller à ce que la Direction générale des affaires réglementaires fournisse des PAD pour donner suite aux recommandations découlant de la vérification de suivi de 2016.

Le vice-président de la DGAR a fourni les renseignements qui suivent au Bureau de la vérification et de l'éthique en ce qui a trait à ces questions :

L'équipe de vérification du Bureau de la vérification et de l'éthique est satisfaite de l'information fournie par la DGAR et estime que celle-ci est conforme aux directives fournies par le Comité ministériel de vérification ainsi qu'aux exigences de la vérification.

Objectif, portée et stratégie de la vérification

La vérification de suivi visée par le présent rapport a pour but de déterminer si les PAD découlant du rapport sur la vérification des cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports de 2011 ont été mis en œuvre de manière adéquate et permettent de régler toute question connexe. La stratégie de vérification consiste à mener une vérification en fonction des exigences et des engagements qui étaient en place au moment de la vérification initiale.

Dans le rapport de vérification de 2011, on a conclu que les cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports de la CCSN respectaient les exigences de la *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. De même, la vérification a révélé que les cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports de la CCSN pourraient être revus afin d'appuyer plus efficacement les processus décisionnels de la direction et la gestion des ressources organisationnelles. Dans les PAD de 2011 de la CCSN, des engagements avaient été pris en vue de donner suite aux recommandations suivantes découlant de la vérification :

- communiquer les cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports et en surveiller l'application
- réaliser un examen exhaustif des cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports, des indicateurs de rendement et de l'information sur le rendement afin de répondre de manière adéquate aux besoins en matière de gestion
- évaluer le programme de mesure du rendement afin de veiller à ce que le système fournisse des renseignements pertinents et utiles pour la prise de décisions tout en tenant compte des définitions des indicateurs de rendement et de la méthode de collecte, de regroupement, de validation et de communication de l'information sur le rendement

La portée de la vérification englobait les trois domaines visés par des recommandations. La portée comprenait les initiatives de gestion liées aux cadres de mesure du rendement et de

présentation de rapports afin d'évaluer la mesure dans laquelle les engagements prévus dans les PAD avaient été respectés, notamment :

- l'évaluation du cadre de mesure du rendement (CMR)
- la révision de l'architecture d'alignement des programmes (AAP)
- la mise à jour du CMR
- l'élaboration de stratégies de mesure du rendement (SMR)
- la production de rapports intégrés sur le rendement en cours d'exercice (production de rapports intégrés)

Des travaux de vérification sur le terrain ont été réalisés du mois de mars au mois de mai 2016, dans le cadre desquels on a mené des entrevues avec la direction et le personnel, réalisé un examen des documents pertinents et distribué des questionnaires à certains membres du personnel de direction.

Résumé des observations

Il existe des possibilités d'améliorer le cadre pour gérer l'atteinte des objectifs des PAD et en assurer le suivi. La vérification a révélé ce qui suit :

- On n'a pu déterminer clairement les PAD que la direction considérait comme étant achevés et rien n'indiquait la façon dont chacun des engagements prévus dans les PAD avait été réalisé.
- La direction ne considérait pas la révision de l'AAP ou toute initiative ultérieure liée au cadre organisationnel de mesure du rendement et de présentation de rapports comme faisant partie des engagements prévus dans les PAD. Par conséquent, l'état et le résultat des initiatives ultérieures n'ont pas été communiqués de manière détaillée au Comité ministériel de vérification.
- L'évaluation du CMR a permis de confirmer les constatations figurant dans le rapport sur la vérification des cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports de 2011. On recommandait une révision de l'AAP et du CMR, ainsi que l'élaboration de SMR, l'établissement de modèles logiques et la production de rapports.
- La révision de l'AAP et la mise à jour du CMR étaient toujours en cours, et l'on n'avait pas encore donné suite à tous les engagements prévus dans les PAD figurant dans le rapport sur la vérification des cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports de 2011, ce qui a été confirmé dans l'évaluation du CMR.
- Les objectifs et les éléments livrables des initiatives d'élaboration de SMR et de production de rapports intégrés visaient clairement à combler des lacunes au chapitre

des indicateurs de rendement et de l'information sur le rendement à l'appui du processus décisionnel de la direction, et ce, conformément aux engagements prévus dans les PAD.

- La direction devrait envisager l'élaboration d'une méthode pour gérer le cycle de vie des PAD.

La direction a déployé des efforts pour communiquer les cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports, et a surveillé l'application des cadres dans l'ensemble de la CCSN. Des efforts de communication liés aux cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports ont été déployés à l'égard des communications visant l'ensemble de la CCSN et de la production de rapports à l'intention de la haute direction. Toutefois, il n'y avait pas de stratégie officielle en place pour structurer et surveiller efficacement les efforts de communication. On a surveillé les cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports pour veiller à ce qu'ils s'harmonisent avec les objectifs et les priorités de la CCSN, y compris la surveillance continue de chacune des initiatives liées aux cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports.

La direction devrait créer et mettre en œuvre une stratégie de communication exhaustive approuvée afin de structurer et de surveiller efficacement les efforts de communication. En outre, la direction devrait envisager l'établissement d'un plan prospectif exhaustif pour surveiller la mise en œuvre continue des cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports, de même qu'en rendre compte, et inclure une feuille de route présentant les besoins en ressources pour assurer la transition des cadres vers un état de maturité.

L'évaluation effectuée par la direction des cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports ainsi que des initiatives ultérieures avait pour but de veiller à ce que les indicateurs de rendement et l'information sur le rendement répondent aux besoins de la direction. La nature continue de ces initiatives était telle qu'un examen exhaustif du cadre n'avait pas encore été réalisé.

- La direction avait entrepris une série d'initiatives, constituant collectivement l'amélioration continue des cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports.
- Chacune des initiatives liées aux cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports était harmonisée avec l'AAP. La mise à jour du CMR, qui comprenait des indicateurs de rendement et un objectif obligatoire en matière de production de rapports externes, s'harmonisait clairement avec l'AAP. La direction a terminé l'élaboration de la première version des SMR (y compris les indicateurs de rendement axés sur le soutien de la gestion de programme et de la prise de décisions) pour tous les programmes en mars 2016, et a mis en place la production de rapports intégrés pour

tous les programmes à compter de 2016-2017. L'élaboration de SMR et la production de rapports intégrés s'harmonisaient clairement avec l'AAP.

- Puisque l'élaboration de SMR et la production de rapports intégrés étaient en cours, la direction n'avait pas encore entrepris un examen approfondi des indicateurs de rendement et de l'information sur le rendement.
- Il est important que la direction tienne compte des conditions dans lesquelles des initiatives, des projets et des fonctions donnés ont besoin d'indicateurs de rendement.

Il était évident que la direction examinait et consignait les indicateurs de rendement pour les besoins de la production de rapports externes. Un examen des indicateurs de rendement relatifs aux SMR (c.-à-d. ceux utilisés à l'appui du processus décisionnel de la direction) n'avait pas encore été entrepris. Les initiatives n'ont pas permis de respecter pleinement les engagements prévus dans les PAD découlant de la vérification des cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports de 2011.

- La révision de l'AAP et la mise à jour du CMR ont mis l'accent sur l'examen des indicateurs de rendement et la documentation s'y rattachant pour les besoins de la production de rapports externes.
- L'élaboration de SMR et la production de rapports intégrés visaient clairement à respecter les engagements prévus dans les PAD relativement à la définition des processus de collecte, de regroupement, de validation et de communication de l'information sur le rendement de la CCSN.
- L'élaboration de SMR était évidente. Toutefois, il y avait des lacunes sur les plans de l'exhaustivité, de l'uniformité et de la qualité de la documentation. La direction surveillait l'état d'avancement des SMR pendant l'élaboration, mais la mesure dans laquelle elle avait des processus en place pour consigner les lacunes et en rendre compte n'était pas claire.
- Il n'y avait aucune donnée probante quant à l'existence d'un plan exhaustif ou d'un processus défini se rattachant au CMR ou à l'élaboration de SMR et à la gestion continue de l'information sur le rendement. En outre, la vérification a révélé qu'il n'y avait aucune donnée probante selon laquelle la direction avait analysé les risques et les répercussions associés au maintien de la viabilité efficace du cadre.

Il y a des possibilités d'améliorer le processus continu pour recueillir, regrouper, valider et communiquer l'information sur le rendement de manière adéquate. L'équipe de vérification recommande fortement à la direction d'élaborer une méthode exhaustive pour soutenir efficacement le cadre. La direction devrait également élaborer des procédures normales d'exploitation pour les indicateurs de rendement et l'information sur le rendement.

Conclusion générale

La vérification a permis d'évaluer le caractère adéquat de la mise en œuvre des PAD découlant des recommandations formulées dans le rapport sur la vérification des cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports de 2011 et a révélé que les plans n'avaient pas été mis en œuvre de façon adéquate. Ce fait a été confirmé dans un courriel envoyé le 17 mai 2016 par le vice-président, Direction générale des affaires réglementaires, dans lequel il affirmait que l'AAP avait été restructurée et que le CMR avait été refait. Il a également indiqué qu'une fois le tout terminé, en réalité, *l'esprit* des recommandations et des PAD avait été respecté.

La direction de la DGAR a pris les mesures qui s'imposaient pour achever les PAD liés à la vérification de novembre 2011, a accepté les recommandations découlant de la vérification de suivi visée par le présent rapport et a établi des PAD en conséquence. Le Bureau de la vérification et de l'éthique estime que cela facilitera, pour la Direction générale des affaires réglementaires, la mise en œuvre de la nouvelle *Politique sur les résultats*. De plus amples renseignements figurent à l'annexe D.

L'équipe de vérification est satisfaite des mesures prises et tient à remercier la direction et le personnel de leur soutien.

Énoncé de conformité

La vérification visée par le présent rapport a été menée conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*, comme en font foi les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité du Bureau de la vérification et de l'éthique.

Introduction

1.1. Contexte

La réalisation de la vérification de suivi des cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports de 2011 a été approuvée par le Comité ministériel de vérification de la Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN) dans le cadre du Plan de vérification fondé sur les risques de l'organisation de 2015-2016 à 2017-2018

En 2010-2011, le Bureau de la vérification et de l'éthique a réalisé la [Vérification des cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports](#). Le rapport de vérification a été approuvé par le président en novembre 2011 et comprenait trois recommandations découlant de la vérification, aux termes desquelles la direction a pris des engagements dans les plans d'action de la direction (PAD). Pour obtenir de plus amples renseignements, consulter l'annexe C.

La vérification a révélé que les cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports de la CCSN respectaient les exigences énoncées dans la [Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats](#) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. De même, la vérification a révélé que les cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports de la CCSN pourraient être revus afin d'appuyer plus efficacement les processus décisionnels de la direction et la gestion des ressources organisationnelles.

Le Bureau de la vérification et de l'éthique rédige un rapport sur les vérifications approuvées intitulé *Rapport d'étape sur les plans d'action de la direction*, et dépose le document lors de chacune des réunions du Comité ministériel de vérification de la CCSN. La direction du secteur visé par la vérification présente un compte rendu écrit au Bureau de la vérification et de l'éthique relativement à la mise en œuvre des PAD. Le Bureau de la vérification et de l'éthique évalue ce qui a été rédigé en vue de mettre le Comité ministériel de vérification en contexte si toutefois on posait des questions sur les affirmations de la direction. Le *Rapport d'étape sur les plans d'action de la direction* précise clairement que le Bureau de la vérification et de l'éthique ne réalise pas la vérification de la mise en œuvre du plan d'action. Selon les observations écrites de la direction et les discussions engagées lors de la réunion du Comité ministériel de vérification, dans le cadre de laquelle de nombreuses questions sont habituellement posées à la direction, les membres du Comité ministériel de vérification déterminent s'il y a lieu de mettre fin à certains points.

La vérification de suivi a débuté en février 2016. La phase de planification a pris fin en mars 2016. Le document de planification présente les résultats de la phase de planification, et comprend une description des objectifs, de la portée, des secteurs d'intérêt, ainsi que des critères et de la stratégie

de la vérification. Ce document a été fourni à la direction de la DGAR et déposé lors de la réunion du Comité ministériel de vérification en mars 2016. La phase d'examen de la vérification a été réalisée en mai 2016.

Au cours de la phase d'examen de la vérification, la direction de la DGAR a affirmé qu'elle ne s'était pas explicitement engagée dans les PAD à fournir certains éléments du régime de mesure du rendement, à savoir l'élaboration de stratégies de mesure du rendement et la production de rapports intégrés sur le rendement en cours d'exercice. Les membres de l'équipe de vérification du Bureau de la vérification et de l'éthique ont tenu compte de tous les facteurs se rattachant à la vérification de suivi visée par le présent rapport et ont déterminé que l'élaboration de stratégies de mesure du rendement et la production de rapports intégrés sur le rendement en cours d'exercice constituaient des éléments nécessaires de l'intervention continue de la direction pour améliorer le processus, renforcer le cadre, veiller à la pertinence des indicateurs de rendement et fournir les renseignements nécessaires pour appuyer la prise de décisions. En outre, l'absence de ces initiatives créerait des lacunes importantes en ce qui touche les engagements pris par la direction dans les PAD découlant du rapport de vérification de 2011. La direction de la DGAR a convenu que l'élaboration de stratégies de mesure du rendement et la production de rapports intégrés sur le rendement en cours d'exercice devraient figurer dans la portée de la vérification.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a publié la *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats* en 2005 afin d'établir les cadres généraux de planification et de présentation de rapports sur le rendement que doivent respecter les ministères et les organismes fédéraux. La Politique vise à garantir que le gouvernement du Canada et le Parlement reçoivent l'information financière et non financière intégrée sur le rendement des programmes, de façon à améliorer les décisions d'affectation et de réaffectation des ressources, tant dans chaque ministère qu'à l'échelle pangouvernementale.

Au cours de l'exercice 2007-2008, les cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports de la CCSN ont été mis en place en réponse à la *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats* de 2005.

1.2. Autorité

La vérification de suivi des cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports de la CCSN s'inscrivait dans le Plan de vérification fondé sur les risques de la CCSN approuvé pour 2015-2016 à 2017-2018.

1.3. Objectif, portée et stratégie de la vérification

La vérification de suivi visée par le présent rapport a pour but de déterminer si les PAD ont été mis en œuvre de manière adéquate et permettent de régler toute question connexe. La stratégie de vérification consiste à mener une vérification en fonction des exigences et des engagements qui étaient en place au moment de la vérification initiale. Plus particulièrement, la vérification a permis d'évaluer le caractère adéquat des éléments suivants de la direction :

- les processus de suivi et de gestion de la réalisation des objectifs des PAD
- la communication et la surveillance des cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports de la CCSN
- l'examen des cadres de mesure du rendement (CMR) et de la gestion du changement
- l'examen et la communication des définitions des indicateurs de rendement et de la documentation connexe
- les processus de définition, de collecte, de regroupement, de validation et de communication de l'information sur le rendement de la CCSN, y compris l'information destinée à la prise de décisions

La portée de la vérification était axée sur les recommandations et les PAD découlant du rapport de vérification, dans le contexte de l'évaluation ultérieure des cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports qu'a réalisée la direction, ainsi que des changements qu'elle a apportés à l'architecture d'alignement des programmes (AAP).

La stratégie de vérification a été menée conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* et a été appuyée par le programme d'assurance et d'amélioration de la qualité du Bureau de la vérification et de l'éthique. La stratégie de vérification comprenait les éléments suivants :

- des entrevues auprès des gestionnaires de la CCSN et du personnel responsable de l'évaluation et de la mise en œuvre des cadres de mesure du rendement et de production de rapports
- un examen des documents et des rapports pertinents depuis la production du rapport de vérification, en mettant l'accent sur les documents et les rapports plus récents
- une analyse des renseignements et des données probantes recueillis pour évaluer le caractère adéquat des PAD et la mise en œuvre de ces derniers

1.4. Secteurs d'intérêt et critères de vérification

La liste des secteurs d'intérêt ainsi que des critères de vérification connexes retenus pour atteindre les objectifs de la vérification figure à l'annexe A.

1.5. Conformité avec les normes professionnelles

La vérification visée par le présent rapport a été menée conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*, comme en font foi les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité du Bureau de la vérification et de l'éthique.

Observations et recommandations découlant de la vérification

2.1. Secteur d'intérêt 1 – Un cadre adéquat est en place pour gérer la réalisation des objectifs des PAD et en assurer le suivi

2.1.1 Des mesures de surveillance sont en place pour surveiller les progrès réalisés relativement aux PAD

Afin d'évaluer le cadre mis en place pour gérer l'état d'avancement des PAD de la CCSN et en assurer le suivi, la vérification a examiné les pratiques de surveillance des progrès réalisés, les processus adoptés pour favoriser la communication exacte et en temps opportun de l'information à la direction, ainsi que les outils utilisés pour appuyer le suivi et la communication de l'information.

Au nombre des engagements prévus figurait une évaluation du CMR. Dans cette évaluation, on a recommandé la révision de l'AAP, ce qui n'avait pas été envisagé dans les PAD initiaux. La révision de l'AAP a eu une incidence sur le calendrier de réalisation des engagements ultérieurs de la direction. Plus particulièrement, elle a retardé la mise en œuvre d'un système de mesure du rendement qui fournirait des renseignements pertinents et nécessaires pour appuyer la prise de décisions.

L'engagement de la direction à améliorer le système de mesure du rendement a été surveillé au moyen d'une série de cinq initiatives, qui constituent le régime de mesure du rendement :

- l'évaluation du CMR
- la révision de l'AAP
- la mise à jour du CMR
- l'élaboration de stratégies de mesure du rendement (SMR)
- la production de rapports intégrés sur le rendement en cours d'exercice (production de rapports intégrés)

L'état d'avancement de chaque PAD a été communiqué au Comité ministériel de vérification jusqu'à ce que l'on en indique l'achèvement dans le rapport annuel du Comité ministériel de vérification pour l'exercice se terminant le 31 mars 2014. Parmi tous les PAD, on n'a pu déterminer clairement lesquels étaient achevés, et rien n'indiquait la façon dont chacun des engagements prévus dans les PAD avait été réalisé. L'achèvement de deux PAD sur trois a coïncidé avec l'achèvement de l'évaluation du CMR et le début de la révision de l'AAP au troisième trimestre de 2013-2014. La direction n'était pas d'avis que la révision de l'AAP et les initiatives ultérieures relatives aux cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports faisaient partie du PAD, et ainsi, l'état d'avancement de ces initiatives n'a pas été communiqué au Comité ministériel de vérification. Toutefois, il était évident que le Comité de gestion surveillait l'état d'avancement de chaque initiative.

La direction a affirmé que l'évaluation du CMR avait permis de suffisamment respecter les engagements prévus dans le PAD, et de plus, que les PAD ne comprenaient aucune initiative d'élaboration de SMR et de production de rapports intégrés. L'évaluation du CMR a permis de confirmer les constatations figurant dans le rapport sur la vérification des cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports de 2011, mais ne visait pas à examiner les lacunes au chapitre de l'information nécessaire à la prise de décisions. Par conséquent, l'évaluation n'a pas respecté tous les engagements prévus dans les PAD. La révision de l'AAP et la mise à jour du CMR ont été établies en fonction des exigences décrites dans la *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats*; toutefois, la portée et les éléments livrables n'ont pas respecté tous les engagements prévus dans les PAD, comme il est proposé dans le rapport sur la vérification des cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports de 2011 et confirmé dans l'évaluation du CMR. Les objectifs et les éléments livrables de l'élaboration de SMR et de la production de rapports intégrés visaient clairement à combler des lacunes au chapitre des indicateurs de rendement et de l'information sur le rendement à l'appui du processus décisionnel de la direction, et ce, conformément aux engagements prévus dans les PAD. L'évaluation du CMR et les initiatives qui en ont découlé sont considérées comme faisant partie de la portée pour les besoins de la vérification visée par le présent rapport afin d'évaluer la mesure dans laquelle les engagements prévus dans le PAD ont été respectés.

La Direction générale des affaires réglementaires demeure responsable du régime de mesure du rendement depuis le rapport sur la vérification des cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports de 2011. La responsabilité à l'égard du régime a été déléguée à la Direction de la planification stratégique et à la Division de la planification interne. La DGAR a fait appel à la Division de la recherche en réglementation et de l'évaluation et à la Direction de l'amélioration de la réglementation et de la gestion des projets majeurs, ainsi qu'aux gestionnaires de l'ensemble de la CCSN pour mettre en œuvre les initiatives, de même qu'attribuer les responsabilités liées à l'élaboration du cadre, à l'établissement des indicateurs de rendement et à la production de rapports.

Il y avait une continuité au niveau du Comité de gestion et parmi les membres du groupe de travail principal, et on a sollicité la collaboration des gestionnaires de l'ensemble de l'organisation pendant la mise en œuvre des initiatives.

2.1.2 L'information communiquée à la direction est exacte et présentée en temps opportun

La direction a assuré la surveillance de chacune des initiatives dans le cadre des réunions du Comité de gestion et du Comité de gestion des opérations. La présentation de rapports d'étape sur les PAD au Comité ministériel de vérification s'est terminée par l'achèvement de l'évaluation du CMR. La direction n'a fourni aucun rapport d'étape sur les initiatives de mesure du rendement ultérieures au Comité ministériel de vérification.

La gestion des initiatives de mesure du rendement consistait à établir officiellement des mesures de suivi (dans les mandats et les plans de projet) et à rendre compte de l'état d'avancement de haut niveau des initiatives. Les membres du Comité de gestion, les membres du Comité de gestion des opérations et la Direction générale des affaires réglementaires n'ont pas adopté de structure officielle pour régir et gérer les risques et les contrôles associés aux initiatives de mesure du rendement et au régime de mesure du rendement dans son ensemble.

Les activités de production de rapports du Comité de gestion consistaient essentiellement à présenter le lancement et les éléments livrables de l'initiative, ainsi que des comptes rendus limités sur les réalisations et les prochaines étapes. Rien n'indiquait que la direction avait produit des rapports sur les besoins en ressources, les risques et les répercussions se rattachant aux initiatives à l'intention des organismes de surveillance (c.-à-d. le Comité de gestion, le Comité de gestion des opérations ou le Comité ministériel de vérification). L'initiative de production de rapports intégrés comprenait des difficultés et des stratégies d'atténuation liées à la production de rapports sur le rendement, ce qui a fourni une évaluation indirecte des risques associés au régime de mesure du rendement dans son ensemble.

Dans les rapports d'étape sur les PAD présentés au Comité ministériel de vérification, il n'y avait aucune indication quant aux PAD achevés, à leurs objectifs ou à la façon dont ceux-ci ont été atteints. Dans le PAD, on s'était engagé à évaluer le CMR au plus tard le 31 mars 2013, mais cette évaluation n'a pas été réalisée avant octobre 2013. Le rapport d'étape lié à cette mesure de suivi n'était pas uniforme et aucun plan d'atténuation n'y était indiqué. Le moment où l'évaluation du CMR a été réalisée a retardé le début de la révision de l'AAP, ce qui a retardé la mise en œuvre éventuelle d'une AAP révisée de 2014-2015 à 2015-2016. Rien ne permettait d'affirmer que la direction avait déployé des efforts pour évaluer officiellement les risques et les répercussions associés au retard dans l'évaluation définitive du CMR.

Recommandation 1

Il est recommandé que la Direction générale des affaires réglementaires élabore une méthode de gestion du cycle de vie des PAD qui comprend :

- i. une évaluation de la gouvernance, de la gestion des risques et des contrôles se rattachant aux PAD, qui définit la responsabilisation et les responsabilités
- ii. la nécessité d'officialiser une stratégie pour l'exécution du PAD, y compris les ressources, les échéanciers et les éléments livrables
- iii. les exigences en matière de production de rapports (comme le rapport d'étape sur la mise en œuvre visant à saisir les principaux détails des PAD que doit examiner le Comité ministériel de vérification)

- iv. de l'information démontrant la façon dont les PAD ont été réalisés en fonction de leurs objectifs et l'obtention de l'approbation officielle de l'achèvement des plans

Réponse et plan d'action de la direction

Recommandation acceptée – La Direction générale des affaires réglementaires élaborera un processus et un mécanisme de suivi conformément à la recommandation 1, points I à IV. Cela comprendra des contrôles connexes pour veiller à ce que la direction de la DGAR puisse voir l'état d'avancement des mesures liées à la vérification, et à ce que les mesures prises reflètent la portée des constatations découlant de la vérification. Date d'achèvement prévue : mars 2017.

2.2. Secteur d'intérêt 2 – Il existe un plan adéquat pour communiquer les cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports de la CCSN et surveiller l'application de ces cadres à l'échelle de l'organisation

2.2.1 Les cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports sont communiqués à l'échelle de la CCSN

Des articles dans *Synergie*, des séances d'information et des conférences-midi constituaient les principaux outils utilisés pour communiquer le CMR et l'AAP à l'ensemble de la CCSN. L'information au sujet de l'AAP et du CMR était facilement accessible sur BORIS et dans Accès en ligne.

La communication a été assurée au moyen de la délégation de responsabilités au Comité de gestion et aux membres de groupes de travail associés à chacune des initiatives de mesure du rendement, qui étaient représentatifs de l'organisation. Dans le cadre de chaque initiative, on a fait appel à la direction de l'ensemble de la CCSN, au niveau des directeurs. Les membres de l'équipe de direction chargés de contribuer à l'établissement du système de mesure du rendement étaient au courant de l'importance des initiatives, ainsi que de la nécessité de leur contribution.

L'initiative de production de rapports intégrés a donné lieu à la production de rapports intégrés sur le rendement en cours d'exercice pour les programmes des Opérations (programmes 1.1 à 1.4 de l'AAP) à compter du deuxième trimestre de l'exercice 2015-2016, ce qui a permis de définir le cadre pour la production de rapports sur les SMR. L'élaboration du modèle de rapport et du tableau de bord était en cours. La direction avait l'intention d'intégrer tous les secteurs de programme de l'AAP à la production de rapports intégrés sur le rendement en cours d'exercice pour 2016-2017, y compris les Services internes (programme 1.5 de l'AAP) et les Renseignements scientifiques, techniques, réglementaires et publics (programme 1.6 de l'AAP).

La direction n'avait pas adopté de stratégie de communication officielle pour les initiatives de mesure du rendement depuis le rapport sur la vérification des cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports de 2011. La direction avait intégré un plan de haut niveau et un modèle de

maturité à la mise en œuvre de la production de rapports intégrés dans le cadre des présentations à l'intention du Comité de gestion.

La direction a indiqué que la version préliminaire de la *Politique sur les résultats* du Secrétariat du Conseil du Trésor devait être publiée en juin 2016. La direction n'avait pas analysé les risques éventuels pour le régime de mesure du rendement ni l'incidence qu'il pourrait y avoir sur celui-ci.

2.2.2. Les efforts de communication et de surveillance sont évidents dans les messages diffusés à l'échelle de la CCSN et les rapports produits à l'intention de la haute direction

L'AAP et le CMR étaient évidents dans les messages diffusés à l'échelle de la CCSN et les rapports produits à l'intention de la haute direction. Chacune des initiatives sur le rendement a été présentée lors d'une réunion du Comité de gestion dans le cadre de la phase de lancement respective, et il était évident que le Comité de gestion avait eu l'occasion de formuler des commentaires. Les éléments livrables de chaque initiative ont eux aussi été présentés lors d'une réunion du Comité de gestion, à l'exception de ceux liés aux SMR. La communication informelle était évidente avec la mobilisation de tous les cadres de la CCSN dans l'élaboration de SMR et la production de rapports connexes, ce qui était reflété dans les tableaux de bord sur la production de rapports intégrés.

La responsabilité en matière de communication incombait manifestement à la Direction de la planification stratégique, et certaines responsabilités avaient été déléguées à la Division de la planification interne tout au long de la période visée. Les gestionnaires qui ont contribué à l'élaboration d'indicateurs de rendement comprenaient bien leurs rôles et leurs responsabilités.

Des comptes rendus sur le rendement ont été communiqués au Comité de gestion tout au long de la période visée. Avant le deuxième trimestre de l'exercice 2015-2016, la production de rapports sur les indicateurs de rendement à l'intention du Comité de gestion s'harmonisait avec la version précédente de l'AAP. L'initiative de production de rapports intégrés a donné lieu à la production de rapports intégrés sur le rendement en cours d'exercice pour les programmes des Opérations (programmes 1.1 à 1.4 de l'AAP) aux deuxième et troisième trimestres de l'exercice 2015-2016, ce qui s'harmonisait avec le compte rendu sur le CMR. On avait établi des attentes claires en matière de production de rapports intégrés pour l'ensemble des programmes 1.1 à 1.6 de l'AAP à partir du deuxième trimestre de l'exercice 2016-2017.

2.2.3. Les cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports font l'objet d'une surveillance périodique aux fins d'harmonisation avec les objectifs et les priorités de la CCSN

Les efforts de la direction visant à surveiller le régime de mesure du rendement et de présentation de rapports étaient évidents dans le cadre de l'évaluation du CMR et des initiatives de mesure du rendement qui en ont découlé. La mise à jour du CMR, l'élaboration de SMR et la production de rapports intégrés reflétaient la structure de l'AAP. BORIS comprenait les rapports sur les plans et les

priorités de 2015-2016 et de 2016-2017, qui s'harmonisaient avec l'AAP révisée et le CMR mis à jour. Le Rapport ministériel sur le rendement de 2014-2015 s'harmonisait avec la version précédente de l'AAP et du CMR. La direction a consigné l'harmonisation du cadre de planification stratégique de la CCSN avec l'AAP, qui ne présentait aucune lacune.

La Direction de la planification stratégique a utilisé une stratégie pour garantir l'harmonisation des objectifs et des priorités avec le cadre en parrainant l'élaboration de SMR pour les programmes des Opérations en collaboration avec la Direction de l'amélioration de la réglementation et de la gestion des projets majeurs. Cette approche a permis de tirer parti de la familiarité des directions avec les directions générales à vocation opérationnelle. La Direction de l'amélioration de la réglementation et de la gestion des projets majeurs a élaboré des SMR pour les programmes des Opérations (programmes 1.1 à 1.4 de l'AAP), qui étaient en grande partie achevées en mars 2015. La Division de la planification interne a appuyé l'élaboration de SMR se rattachant aux Renseignements scientifiques, techniques, réglementaires et publics et aux Services internes (programmes 1.5 et 1.6 de l'AAP), qui étaient en grande partie achevées en mars 2016. Les restrictions en matière de ressources et la décision de la direction d'accorder la priorité à l'élaboration de SMR pour les programmes des Opérations expliquent la différence sur le plan de la date d'achèvement. Il y avait une continuité en ce qui touche les équipes de gestion chargées d'appuyer les initiatives de mesure du rendement. Les gestionnaires de l'ensemble de la CCSN ont été invités à formuler des commentaires.

La direction affirme que l'élaboration de SMR et la production de rapports intégrés constituaient des initiatives en cours qui nécessitaient des améliorations. La direction n'avait ni vue d'ensemble ni évaluation globale des SMR; toutefois, les lacunes sur les plans de la qualité, de l'uniformité et de l'exhaustivité des SMR étaient évidentes. La direction n'avait pas officialisé d'approche pour surveiller et mettre à jour les SMR et le CMR. La direction n'avait signalé aucun risque ni aucune répercussion associée à cette lacune, y compris le niveau d'effort et le délai nécessaire pour achever les SMR.

Le plan de mise en œuvre et d'amélioration continue de la Direction de la planification stratégique pour la production de rapports intégrés a donné lieu à la définition d'un modèle de maturité, y compris des objectifs de haut niveau. La direction a collaboré avec le Comité de gestion afin de contribuer à l'élaboration des modèles de tableaux de bord pour la production de rapports intégrés, et a donné l'assurance de l'harmonisation de la production de rapports avec les objectifs et les priorités de la CCSN. Le plan de mise en œuvre et d'amélioration continue et le modèle de maturité de la direction n'étaient pas accompagnés d'une feuille de route ou d'un plan, y compris des activités de surveillance connexes à mesure que le régime de mesure du rendement fera la transition de la phase d'élaboration à la phase de stabilité.

Recommandation 2

Il est recommandé que la Direction générale des affaires réglementaires crée et mette en œuvre une stratégie de communication exhaustive approuvée qui englobe :

- i. le plan de mise en œuvre et d'amélioration continue actuel pour la production de rapports intégrés et l'évolution du régime de mesure du rendement
- ii. la nouvelle stratégie de communication et les mesures s'y rattachant pour respecter la *Politique sur les résultats* et les directives connexes

Réponse et plan d'action de la direction

Recommandation acceptée – La Direction générale des affaires réglementaires élaborera une stratégie de communication afin de faire connaître les exigences de la politique proposée de la CCSN sur la mesure du rendement et l'évaluation (qui devra être approuvée par le Comité de gestion).
Date d'achèvement prévue : décembre 2017.

Recommandation 3

Il est recommandé que la Direction générale des affaires réglementaires élabore un plan prospectif exhaustif pour :

- i. surveiller la mise en œuvre continue du régime de mesure du rendement, y compris la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles, ainsi que produire des rapports à cet égard. Ce plan devrait comprendre une description des besoins en ressources humaines, financières et techniques habilitantes et la production de rapports sur l'utilisation de ces ressources.
- ii. élaborer une feuille de route pour assurer la transition des cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports vers un état de maturité (c.-à-d. lorsque tous les indicateurs de rendement sont établis et le cadre est en mode de tenue à jour). Le volet de transition du plan devrait comprendre une évaluation de l'état des indicateurs existants.

Réponse et plan d'action de la direction

Recommandation acceptée

Pour ce qui est de la recommandation 3i) :

- La recommandation 3i) fait maintenant partie intégrante de la *Politique sur les résultats*, et la *Politique de la CCSN sur la mesure du rendement et l'évaluation* énoncera les exigences en matière de gouvernance et d'autres exigences en matière de surveillance conformément aux besoins de la CCSN (sous réserve de l'approbation du Comité de gestion).
- Un plan de surveillance du régime et de production de rapports à cet égard sera établi en fonction des exigences qui figureront dans les documents de politique de la CCSN. Ce plan peut être intégré à d'autres documents (p. ex. un plan annuel combiné de mesure du rendement et d'évaluation). Date d'achèvement prévue : décembre 2017.

Pour ce qui est de la recommandation 3ii) :

- Aux termes de la *Politique sur les résultats*, les cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports seront composés d'un Cadre des résultats ministériel (CRM) et de Profils d'information des programmes (PIP). Un plan de mise en œuvre (la « feuille de route ») sera élaboré pour le CRM et la production des PIP. Dans le cadre de ce plan, une évaluation de la pertinence, de la validité et de la fiabilité de tous les indicateurs proposés sera effectuée. Date d'achèvement prévue : décembre 2017.

2.3. Secteur d'intérêt 3 – Un examen approfondi du cadre de mesure du rendement de la CCSN permet de veiller à ce que les indicateurs de rendement et l'information sur le rendement qui en découlent soutiennent adéquatement les besoins en matière de gestion de programme

2.3.1. Des examens des cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports de la CCSN sont réalisés pour garantir l'harmonisation avec l'AAP

En réalité, la direction a examiné et surveillé le cadre en vertu de l'élaboration continue du cadre d'examen, mais aucun examen officiel n'avait été effectué. Il était évident que les membres du Comité de gestion et les gestionnaires de l'ensemble de la CCSN avaient contribué aux initiatives de mesure du rendement.

Une évaluation du CMR a été réalisée, à compter d'août 2012, conformément aux engagements prévus dans les PAD. L'évaluation du CMR a été présentée lors de la réunion du Comité de gestion en octobre 2013. Les constatations étaient conformes au rapport sur la vérification des cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports de 2011, et les recommandations suivantes ont été formulées :

- modifier le résultat stratégique, l'AAP et le CMR en mettant l'accent sur l'amélioration de leur utilité pour la direction et le personnel de la CCSN, ainsi que sur l'intégration de l'information sur le rendement à la prise de décisions
- renforcer la mesure du rendement à l'échelle de la CCSN
- intégrer la mesure du rendement à un cadre organisationnel plus vaste

Selon ces recommandations, une initiative a été entreprise en novembre 2013 en vue de réviser l'AAP. Le Comité de gestion a approuvé la version révisée de la structure de l'AAP en mai 2014, et le président l'a approuvée en juin 2014 pour l'exercice 2015-2016.

La direction a commencé à travailler à la mise à jour du CMR, conjointement avec la révision de l'AAP. En mars et avril 2014, on a commencé la tenue de consultations avec la direction en plus d'une série de présentations données au Comité de gestion des opérations et au Comité de gestion. La mise à jour du CMR s'est terminée lorsque le président a approuvé celle-ci en novembre 2014.

Les indicateurs de rendement découlant de la mise à jour du CMR étaient conformes à la révision de l'AAP. La direction a illustré l'harmonisation du cadre de planification stratégique avec l'AAP, ce qui appuyait les exigences en matière de production de rapports externes du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (p. ex. le Rapport sur les plans et les priorités et le Rapport ministériel sur le rendement).

La direction n'avait pas officiellement examiné la SMR en raison de la courte période qui s'était écoulée depuis l'élaboration de la stratégie. Les programmes des Opérations étaient en grande partie achevés en mars 2015, et les Renseignements scientifiques, techniques, réglementaires et publics et les Services internes étaient en grande partie achevés en mars 2016. La méthode d'élaboration de SMR et la documentation qui en découle étaient structurées conformément à l'AAP.

L'initiative de production de rapports intégrés a donné lieu à la production de rapports intégrés sur le rendement en cours d'exercice pour les programmes des Opérations aux deuxième et troisième trimestres de l'exercice 2015-2016, ce qui a permis de définir le cadre de présentation de rapports sur le rendement et l'état d'avancement des engagements stratégiques et des engagements figurant dans le Rapport sur les plans et les priorités. La production de rapports intégrés aux deuxième et troisième trimestres de l'exercice 2015-2016 s'harmonisait avec la structure de l'AAP. La direction avait prévu pour l'exercice 2016-2017 la production de rapports intégrés pour l'ensemble des secteurs de programme de l'AAP. La direction a collaboré avec le Comité de gestion pour obtenir des commentaires quant aux modèles de tableaux de bord pour la production de rapports intégrés afin de donner une assurance relativement à l'harmonisation des besoins en matière de production de rapports avec l'AAP.

Les indicateurs de rendement ont été élaborés d'un point de vue programmatique. Le cadre pour l'élaboration des indicateurs de rendement du CMR et des SMR s'harmonisait avec l'AAP. Les indicateurs de rendement pour les initiatives et les projets qui visent des secteurs de programme donnés (c.-à-d. certaines initiatives du Plan harmonisé et d'autres initiatives et projets transsectoriels importants) ne faisaient pas explicitement partie de la portée de la mise à jour du CMR et n'étaient pas évidents dans les détails des SMR au niveau des sous-programmes. On n'a pu établir clairement la façon dont le cadre définissait le rendement de projets donnés et permettait d'en rendre compte afin de garantir l'harmonisation avec l'AAP et le soutien nécessaire pour répondre aux besoins de la direction en matière de prise de décisions.

Aucune SMR n'a été élaborée pour la Direction de la gestion de sûreté. La description du rôle de soutien de la Direction de la gestion de sûreté en ce qui touche les programmes des Opérations avait des similitudes avec les Services internes. La Direction n'était pas un sous-programme explicite de l'AAP et ne s'harmonisait pas non plus avec des priorités et des initiatives précises du cadre de planification stratégique. La justification de la décision d'exclure la Direction de la gestion de sûreté de la portée de l'élaboration de SMR n'était pas clairement consignée.

2.3.2. Les besoins en matière de gestion de programme à l'échelle de la CCSN sont définis adéquatement dans l'examen et s'harmonisent avec les indicateurs de rendement et l'information sur le rendement qui en découlent

Un cadre de référence a été préparé pour l'évaluation du CMR et la révision de l'AAP comprenant les responsabilités des directions générales et des directions à l'appui de ces initiatives. Il y avait une structure définie de façon moins officielle pour la mise à jour du CMR; toutefois, les entrevues menées auprès de la direction ont permis de clarifier que les groupes de travail chargés de la mise à jour du CMR étaient composés de personnes exerçant un rôle semblable à celles qui avaient procédé à la révision de l'AAP.

La Direction de la planification stratégique et la Direction de l'amélioration de la réglementation et de la gestion des projets majeurs ont coparrainé les mesures opérationnelles de l'initiative du Plan harmonisé pour la gestion du rendement en matière de réglementation en vue de l'élaboration de SMR pour les programmes des Opérations. L'initiative du Plan harmonisé a commencé en juin 2014, et deux personnes ont été désignées pour collaborer avec l'équipe de gestion de l'ensemble des directions générales à vocation opérationnelle en vue d'élaborer les SMR respectives.

La Division de la planification interne a parrainé l'élaboration de SMR se rattachant aux Renseignements scientifiques, techniques, réglementaires et publics et aux Services internes à partir de juillet 2015, en adoptant une approche différenciée, au besoin, notamment le recours à un groupe de travail ayant un mandat officiel et un nombre minimal de séances animées pour certains sous-programmes.

La direction n'a pas entrepris d'examen officiel des SMR. La direction n'a pas non plus tenu à jour un rapport global sur l'état d'avancement de l'élaboration de SMR, et ainsi, on ne savait pas bien comment les besoins à l'échelle de la CCSN ont été définis et harmonisés dans le cadre de l'élaboration de SMR et par la suite. Les procédures de vérification visaient notamment à déterminer si l'élaboration de SMR pour tous les secteurs de sous-programmes était exhaustive (les exceptions étant mentionnées à la section 2.3.1). Les gestionnaires chargés de contribuer à l'établissement du système de mesure du rendement ont confirmé leur participation au processus, en soulignant leurs préoccupations à l'égard des besoins en matière de ressources pour la production de rapports et des restrictions liées au système pour l'avenir.

Pour ce qui est de la production de rapports intégrés, on avait relevé des difficultés et établi des stratégies d'atténuation, ce qui indiquait dans une certaine mesure que l'on définissait les besoins de la direction en matière d'information sur le rendement et que l'on y répondait.

2.3.3. L'examen comprend un plan d'amélioration continue, ce qui permet de veiller à ce que les processus de gestion du changement soient adéquats

Les recommandations découlant de l'évaluation du CMR ont donné lieu à une série d'initiatives individuelles successives, à savoir la révision de l'AAP, la mise à jour du CMR, l'élaboration de SMR et la production de rapports intégrés. Collectivement, ces initiatives constituaient le plan d'amélioration continue pour le régime de mesure du rendement. Chacune des initiatives comptait des rôles et des responsabilités clairs, ainsi que des échéanciers et des objectifs définis. Aucun contrôle en matière de gouvernance, de gestion des risques et de gestion du changement n'a été prescrit pour chacune des initiatives de mesure du rendement.

La Direction de la planification stratégique a présenté un modèle de maturité pour la production de rapports sur le rendement au Comité de gestion dans le cadre du plan de mise en œuvre et d'amélioration continue lié au rapport intégré sur le rendement en cours d'exercice pour les programmes des Opérations, aux deuxième et troisième trimestres de l'exercice 2015-2016. La direction n'avait pas élaboré de feuille de route détaillée ou de plan comprenant les processus de gestion du changement pour achever le régime de mesure du rendement et faire la transition vers un état de maturité.

Recommandation 3

Voir la recommandation 3 ci-dessus.

Recommandation 4

Il est recommandé que la Direction générale des affaires réglementaires officialise et consigne le processus pour l'inclusion ou l'exclusion des initiatives, des fonctions et des projets importants de la CCSN des cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports. Ce faisant, il serait conseillé de préciser les conditions dans lesquelles des initiatives, des fonctions et des projets donnés ne seraient pas représentés dans les cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports.

Réponse et plan d'action de la direction

Recommandation acceptée – Conformément à la réponse de la direction à la recommandation 3, la Direction générale des affaires réglementaires proposera une nouvelle politique interne de la CCSN sur la mesure du rendement et l'évaluation au Comité de gestion. Dans cette politique, on décrira la portée des efforts organisationnels sur le plan de la mesure du rendement. La politique énoncera le but et la nature de l'information sur le rendement devant être saisie et surveillée dans le cadre de la politique, et par définition, les buts et les activités qui ne s'inscrivent pas dans la portée de la politique de la CCSN. On y précisera le processus aux termes duquel des activités et des initiatives peuvent être ajoutées au régime de mesure du rendement. Date d'achèvement prévue : décembre 2017.

2.4. Secteur d'intérêt 4 – La définition des indicateurs de rendement de la CCSN est examinée et consignée, et il existe un processus défini pour recueillir, regrouper, valider et communiquer l'information sur le rendement de la CCSN de manière adéquate

2.4.1. Une évaluation du cadre d'indicateurs de rendement a été réalisée, et la portée comprenait les définitions liées aux indicateurs de rendement et à l'information destinée à la prise de décisions, ainsi que la documentation s'y rattachant

La direction a réalisé une évaluation du CMR de septembre 2012 à décembre 2013. Aucune évaluation officielle du cadre n'avait été effectuée par la suite, que ce soit à l'interne par la direction ou encore par la Division de la recherche en réglementation et de l'évaluation, dans le but d'évaluer les définitions liées aux indicateurs de rendement et à l'information destinée à la prise de décisions, ainsi que la documentation s'y rattachant. L'absence d'une évaluation officielle concordait avec l'affirmation de la direction selon laquelle l'élaboration de SMR et la production de rapports intégrés étaient en cours. Le Comité de gestion a assuré la surveillance de chacune des initiatives, essentiellement aux étapes du lancement et des éléments livrables.

L'évaluation du CMR visait à renforcer le cadre de mesure du rendement actuel afin de répondre aux besoins de la haute direction en matière de prise de décisions tout en assurant un équilibre entre un soutien efficace au chapitre du rendement et la production de rapports et l'évaluation aux fins de responsabilisation. L'évaluation du cadre de mesure du rendement était une évaluation exhaustive du CMR actuel. Les constatations de l'évaluation du CMR ont confirmé les constatations figurant dans le rapport sur la vérification des cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports de 2011. On recommandait de poursuivre les travaux liés au régime de mesure du rendement. La portée et le contenu de l'évaluation du CMR ne comprenaient pas les définitions liées aux indicateurs de rendement et à l'information destinée à la prise de décisions ni la documentation s'y rattachant.

La portée et le but de la révision de l'AAP et de la mise à jour du CMR qui en ont découlé étaient axés sur les exigences en matière de production de rapports externes, et ne comprenaient pas les définitions liées aux indicateurs de rendement et à l'information destinée à la prise de décisions ni la documentation s'y rattachant.

Les SMR n'ont pas été évaluées, car trop peu de temps s'était écoulé depuis l'achèvement des initiatives d'élaboration de SMR et de production de rapports intégrés. Il était clair que le but et les résultats de l'élaboration de SMR et de la production de rapports intégrés consistaient à définir et à consigner les indicateurs de rendement et l'information destinée à la prise de décisions.

Le calendrier de l'initiative du Plan harmonisé visant l'élaboration de SMR pour les programmes des Opérations a été prolongé (la date initiale était fixée au mois de mars 2015) afin que l'on puisse poursuivre les travaux pour établir une compréhension commune des définitions liées aux indicateurs, et la portée a été élargie en ce sens également. L'achèvement récent de la SMR se rattachant aux Renseignements scientifiques, techniques, réglementaires et publics et aux Services internes, et la mise en œuvre récente de la production de rapports intégrés expliquaient l'absence d'une évaluation officielle du cadre. La direction a collaboré avec le Comité de gestion afin de contribuer à l'élaboration des modèles de tableaux de bord pour la production de rapports intégrés pour garantir la pertinence des indicateurs de rendement et de l'information destinée à la prise de décisions.

Conformément à l'affirmation de la direction selon laquelle l'élaboration de SMR était en cours, les renseignements contenus dans la section de l'évaluation pour chaque SMR étaient incomplets et n'étaient pas uniformes. La responsabilité relative à l'élaboration de la stratégie d'évaluation pour chaque SMR a été déléguée à la fonction d'évaluation de la CCSN (c.-à-d. la Division de la recherche en réglementation et de l'évaluation). Les risques et les répercussions liés aux SMR (et au régime de mesure du rendement dans son ensemble) n'ont pas été évalués officiellement.

La direction a surveillé l'élaboration des SMR. L'état d'avancement des efforts à cet égard, y compris l'évaluation réalisée par la direction de l'exhaustivité, de l'uniformité et de la qualité de la

documentation à l'appui des indicateurs de rendement, n'était pas évident. La mesure dans laquelle la direction avait mis en place un processus pour consigner les lacunes sur les plans de l'exhaustivité, de l'uniformité et de la qualité de la documentation relative aux SMR, ainsi que pour en rendre compte, n'était pas claire. Les rapports présentés à la direction ne comprenaient pas les besoins en matière de ressources et les échéanciers au sein de la Direction de la planification stratégique ni ceux de la direction à l'échelle de la CCSN (p. ex. les propriétaires d'indicateurs de rendement, les propriétaires de systèmes et les fonctions de soutien, comme les propriétaires de données et les planificateurs) pour achever l'élaboration de SMR.

2.4.2. Les indicateurs de rendement sont bien définis, consignés, communiqués et accessibles, et comprennent les indicateurs de rendement de l'ensemble de la CCSN

Il était évident qu'il y avait une approche gérée à l'égard des initiatives de mesure du rendement, en vue de collaborer avec les gestionnaires à l'échelle de la CCSN pour définir, consigner et communiquer les mesures du rendement, les exceptions étant mentionnées à la section 2.3.1. L'accessibilité des indicateurs de rendement a été confirmée dans le cadre de discussions avec les propriétaires d'indicateurs de rendement ainsi que de la production de rapports intégrés.

La direction a subdivisé l'élaboration du régime de mesure du rendement (c.-à-d. que les travaux liés au CMR ont été entrepris dans le cadre d'une initiative distincte de l'élaboration de SMR et de la production de rapports intégrés). La direction a structuré son approche de sorte que le processus de collecte, de regroupement, de validation et de communication des mesures de rendement pour la prise de décisions soit intégré à l'élaboration de SMR et à la production de rapports intégrés. Un niveau semblable de rigueur n'était pas évident dans la documentation et les processus relatifs aux indicateurs de rendement et à l'information sur le rendement se rattachant au CMR. Les définitions et la documentation associées au CMR se limitaient à l'utilisation d'un document Excel.

Les renseignements contenus dans les SMR étaient incomplets et n'étaient pas uniformes. Il y avait des lacunes dans les tableaux d'indicateurs de rendement liés aux SMR des sous-programmes ainsi que dans l'information (c.-à-d. les ressources, la source de données, les données de référence, les objectifs, le système et l'évaluation) à un niveau sommaire. On n'a pas pu établir clairement le caractère adéquat du dépôt de connaissances. En outre, la corrélation entre l'information figurant dans les tableaux et les rapports intégrés n'était pas toujours claire. La reddition de comptes et les responsabilités n'étaient pas uniformes parmi les directeurs et les directions. L'information jugée essentielle dans les SMR n'était pas évidente. Le volet d'évaluation des SMR a été délégué à la Division de la recherche en réglementation et de l'évaluation (qui relève directement de la Direction de la planification stratégique), et l'évaluation devait être effectuée à une date ultérieure non précisée.

Rien n'indiquait que la direction avait un processus en place pour consigner l'état des SMR ou des indicateurs de rendement individuels et en rendre compte, ni pour consigner le niveau d'effort et le temps nécessaire pour achever les SMR et en rendre compte, ni pour évaluer les risques liés à la production de rapports et à la prise de décisions. L'incidence éventuelle des travaux en cours à l'égard des SMR sur la fiabilité de la production de rapports intégrés n'était pas claire. La mesure dans laquelle la direction s'appuyait sur les SMR dans le cadre de son processus décisionnel n'était pas claire non plus. Pour ce qui est de la production de rapports intégrés, on avait relevé des difficultés et établi des stratégies d'atténuation, ce qui indiquait dans une certaine mesure que la priorité était accordée aux définitions et à la documentation liées à l'information sur le rendement, ainsi qu'à la communication et à l'accessibilité de celle-ci.

Le régime de mesure du rendement était géré manuellement, à l'aide de documents Word, Excel et PDF, ainsi que dans des documents e-Docs et par courriel. Les systèmes ont été explicitement exclus de la portée de l'élaboration de SMR pour les directions générales à vocation opérationnelle (AAP, programmes 1.1 à 1.4). La Direction de l'amélioration de la réglementation et de la gestion des projets majeurs utilisait des fiches pour gérer le processus d'acheminement du travail lié à l'élaboration de SMR pour les directions générales à vocation opérationnelle. La Division de la planification interne utilisait une méthode moins officielle d'élaboration des SMR se rattachant aux Renseignements scientifiques, techniques, réglementaires et publics et aux Services internes, notamment le contrôle de version des documents, le courriel et Accès en ligne. La direction utilisait Accès en ligne comme dépôt de documents, et dans une moindre mesure, comme outil d'acheminement du travail. La plupart des documents étaient accessibles à la communauté de la CCSN et pouvaient être modifiés par cette dernière.

2.4.3. Le processus et la responsabilité en matière de définition, de collecte, de regroupement, de validation et de communication de l'information sur le rendement sont clairement consignés et communiqués

Il était évident qu'il y avait une approche gérée à l'égard des initiatives de mesure du rendement, afin de collaborer avec les gestionnaires à l'échelle de la CCSN pour élaborer et saisir les mesures de rendement, de même qu'en rendre compte, les exceptions étant mentionnées à la section 2.3.1. Les rôles, les responsabilités et les objectifs liés aux initiatives de mesure du rendement étaient définis de façon officielle (c.-à-d. des mandats) et de façon non officielle (c.-à-d. la continuité au sein des groupes de travail principaux). Les comités formés pour les besoins des initiatives et les membres des groupes de travail principaux ont sollicité la participation de la direction à l'échelle de l'organisation pendant l'exécution des initiatives. La Direction de l'amélioration de la réglementation et de la gestion des projets majeurs et la Direction de la planification stratégique ont coparrainé l'élaboration des SMR pour les programmes opérationnels, et la Division de la planification interne a parrainé l'élaboration des SMR se rattachant aux Renseignements scientifiques, techniques, réglementaires et publics et aux Services internes. Le Comité de gestion, le Comité de gestion des opérations et la

Direction générale des affaires réglementaires ont assuré la surveillance de chacune des initiatives, y compris les structures informelles pour régir et gérer les risques et les contrôles.

La direction n'avait préparé aucun plan exhaustif ou processus défini pour l'élaboration et la gestion de l'information sur le rendement et n'avait pas non plus élaboré de feuille de route détaillée ou de plan ni d'échéancier pour assurer la transition de la gestion des indicateurs de rendement et de l'information sur le rendement vers un état de maturité, ayant un lien avec le modèle de maturité relatif à la production de rapports intégrés.

En outre, la direction n'avait pas élaboré de stratégie ni de méthode officielle pour gérer l'information associée au régime de mesure du rendement dans l'avenir. La direction n'avait pas analysé les risques et les répercussions de la viabilité efficace soutenue du cadre. Les responsabilités relatives aux processus et aux systèmes en matière de soutien au régime de mesure du rendement dans l'avenir n'étaient pas claires. La documentation liée aux processus ne portait pas sur les risques et les répercussions éventuelles associés au fait de dépendre des principales parties intéressées (p. ex. propriétaires d'applications de système, propriétaires de données et propriétaires de processus, comme les planificateurs) qui ne relevaient pas directement du propriétaire de l'indicateur de rendement.

Le contenu des SMR n'était pas structuré de façon à saisir de manière adéquate les processus de définition, de collecte, de regroupement, de validation et de communication des indicateurs de rendement et de l'information sur le rendement. Les SMR étaient structurées de façon à définir l'information qui devait être recueillie et communiquée, mais ne clarifiaient pas le processus de collecte de l'information. Les SMR n'étaient pas accompagnées de procédures normales d'exploitation pour garantir l'uniformité, l'exhaustivité et l'exactitude de la production de rapports sur les indicateurs de rendement et l'information sur le rendement. La documentation relative au processus touchant le CMR n'a pas été élaborée avec la même rigueur que les SMR, et aucune méthode ou procédure normale d'exploitation n'était en place pour recueillir, valider et communiquer les indicateurs liés au CMR.

Les documents liés au CMR et aux SMR étaient gérés manuellement (c.-à-d. des documents Word, Excel et PDF, ainsi que des documents e-Docs et des courriels), à l'aide d'Accès en ligne comme dépôt de documents, et dans une moindre mesure, comme outil d'acheminement du travail. Les documents étaient facilement accessibles au personnel de la CCSN et pouvaient être modifiés par ce dernier. Le recours aux contrôles des versions de documents n'a été envisagé pour aucune des initiatives.

Les applications de système ont été explicitement exclues de la portée des initiatives visant à améliorer le régime de mesure du rendement. La direction a déterminé que les applications de système constituaient un secteur de risque, tant pour ce qui est des données sur lesquelles reposent

les rapports que pour ce qui est des applications relatives à la gestion et à la conservation de l'information sur le rendement. Les propriétaires d'indicateurs de rendement ont soulevé des préoccupations au sujet des ressources nécessaires pour tenir à jour le régime de mesure du rendement. La direction n'avait pas réalisé d'analyse coûts-avantages d'un processus manuel intensif.

Recommandation 3

Voir la recommandation 3 ci-dessus.

Recommandation 5

Il est recommandé que la Direction générale des affaires réglementaires conçoive une méthode exhaustive pour l'élaboration, l'examen et la mise à jour continus des indicateurs de rendement et de l'information sur le rendement, au besoin. Cette méthode devrait :

- i. comprendre un examen coûts-avantages de la gestion de l'acheminement du travail connexe afin de garantir un investissement approprié par rapport aux résultats attendus de la part de la Direction générale des affaires réglementaires et de la CCSN dans son ensemble
- ii. être conçue de sorte que le CMR, les SMR et les changements ultérieurs apportés aux exigences en matière de production de rapports soient gérés au moyen d'un seul processus uniforme

Réponse et plan d'action de la direction

Recommandation acceptée – Pour appuyer le CRM et les PIP, la direction de la DGAR produira une seule méthode uniforme pour la gestion du cycle de vie des indicateurs et des renseignements connexes. Cette méthode sera énoncée dans un document qui comprendra des directives sur la sélection des indicateurs pour la pertinence, la validité, la fiabilité et l'assurance de la qualité, ainsi que la disponibilité, le rapport coût-efficacité et les avantages. Date d'achèvement prévue : décembre 2017.

Recommandation 6

Il est recommandé que la Direction générale des affaires réglementaires augmente la documentation relative au CMR et aux SMR, et qu'elle établisse des procédures normales d'exploitation pour garantir la conservation adéquate du savoir de même que la clarté des responsabilités en matière de mesure du rendement.

Réponse et plan d'action de la direction

Recommandation acceptée – La direction de la DGAR établira une procédure normale d'exploitation pour garantir la conservation adéquate du savoir de même que la clarté des responsabilités en matière de mesure du rendement. Date d'achèvement prévue : décembre 2017.

Conclusion générale

La vérification a permis d'évaluer le caractère adéquat de la mise en œuvre des PAD découlant des recommandations formulées dans le rapport sur la vérification des cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports de 2011. Elle a révélé que les plans n'avaient pas été mis en œuvre de façon adéquate. Ce fait a été confirmé dans un courriel envoyé le 17 mai 2016 par le vice-président, Direction générale des affaires réglementaires, dans lequel il affirmait que l'AAP avait été restructurée et que le CMR avait été refait. Il a également indiqué qu'une fois le tout terminé, en réalité, l'*esprit* des recommandations et des PAD avait été respecté.

La direction de la DGAR a pris les mesures qui s'imposaient pour achever les PAD liés à la vérification de novembre 2011, a accepté les recommandations découlant de la vérification de suivi visée par le présent rapport et a établi des PAD en conséquence. Le Bureau de la vérification et de l'éthique estime que cela facilitera, pour la Direction générale des affaires réglementaires, la mise en œuvre de la nouvelle *Politique sur les résultats*. De plus amples renseignements figurent à l'annexe D.

L'équipe de vérification est satisfaite des mesures prises et tient à remercier la direction et le personnel de leur soutien.

Annexe A : Secteurs d'intérêt et critères de vérification

Les secteurs d'intérêt et les critères de vérification suivants ont été élaborés relativement aux recommandations et aux PAD découlant du rapport de vérification.

- 1. - Un cadre adéquat est en place pour gérer la réalisation des objectifs des PAD et en assurer le suivi.**
 - 1.1 Des mesures de surveillance sont en place pour surveiller les progrès réalisés relativement aux PAD.
 - 1.2 L'information communiquée à la direction est exacte et présentée en temps opportun.

- 2. - Il existe un plan adéquat pour communiquer les cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports de la CCSN et surveiller l'application de ces cadres à l'échelle de l'organisation.**
 - 2.1 Les cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports sont communiqués à l'échelle de la CCSN.
 - 2.2 Les efforts de communication et de surveillance sont évidents dans les messages diffusés à l'échelle de la CCSN et les rapports produits à l'intention de la haute direction.
 - 2.3 Les cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports font l'objet d'une surveillance périodique afin de garantir l'harmonisation avec les objectifs et les priorités de la CCSN.

- 3. - Un examen approfondi du cadre de mesure du rendement de la CCSN permet de veiller à ce que les indicateurs de rendement et l'information sur le rendement qui en découlent soutiennent adéquatement les besoins en matière de gestion de programme.**
 - 3.1 Des examens des cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports de la CCSN sont réalisés pour garantir l'harmonisation avec l'AAP.
 - 3.2 Les besoins en matière de gestion de programme à l'échelle de la CCSN sont définis adéquatement dans l'examen et s'harmonisent avec les indicateurs de rendement et l'information sur le rendement qui en découlent.
 - 3.3 L'examen comprend un plan d'amélioration continue, ce qui permet de veiller à ce que les processus de gestion du changement soient adéquats.

- 4. - La définition des indicateurs de rendement de la CCSN est examinée et consignée, et il existe un processus défini pour recueillir, regrouper, valider et communiquer l'information sur le rendement de la CCSN de manière adéquate.**

- 4.1 Une évaluation du cadre d'indicateurs de rendement a été réalisée, et la portée comprenait les définitions liées aux indicateurs de rendement et à l'information destinée à la prise de décisions, ainsi que la documentation s'y rattachant.
- 4.2 Les indicateurs de rendement sont bien définis, consignés, communiqués et accessibles, et comprennent les indicateurs de rendement de l'ensemble de la CCSN.
- 4.3 Le processus et la responsabilité en matière de définition, de collecte, de regroupement, de validation et de communication de l'information sur le rendement sont clairement consignés et communiqués.

Les critères de vérification ont été élaborés en fonction d'une évaluation des risques propres à la vérification visée par le présent rapport, et s'appuient sur les *Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes* du Bureau du contrôleur général.

Annexe B : Liste des personnes interrogées

Le tableau suivant présente les personnes interrogées dans le cadre de la vérification.

Direction générale des affaires réglementaires	Jason Cameron, vice-président, Direction générale des affaires réglementaires, et chef des communications
Direction de la planification stratégique, Direction générale des affaires réglementaires	Liane Sauer, directrice générale, Direction de la planification stratégique
	Michael Albert, directeur, Division de la planification interne
	Keith Dewar, directeur, Division de la recherche en réglementation et de l'évaluation
	Deanna McFarlane, conseillère en planification de l'organisation, Division de la planification interne
Direction de l'amélioration de la réglementation et de la gestion des projets majeurs, Direction générale de la réglementation des opérations	Daniel Tello, agent principal des programmes de recherche, Division de la recherche en réglementation et de l'évaluation
	Haidy Tadros, directrice générale sortante, Direction de l'amélioration de la réglementation et de la gestion des projets majeurs
	Raoul Awad, nouveau directeur général, Direction de l'amélioration de la réglementation et de la gestion des projets majeurs
	Roy Edwards, agent principal de projet, Division de la gestion interne de la qualité
	Pasqualina Cesario, agente principale de projet, Division de la gestion interne de la qualité
	Tetyana Panichevska, agente principale de projet, Division de la coordination de la réglementation des opérations
	Hugh Wilson, agent principal de projet, Division de la coordination de la réglementation des opérations
Direction de la réglementation du cycle et des installations nucléaires, Direction générale de la réglementation des opérations	Karine Glenn, directrice, Division des déchets et du déclassé
Direction des finances et de l'administration, Direction générale des services de gestion	Nancy Sigouin, directrice, Division des systèmes et de la gestion des ressources financières
	Chantale Dault-Beausoleil, conseillère principale des finances, Division des systèmes et de la gestion des ressources financières

Annexe C : Recommandations et plans d'action de la direction découlant du rapport sur la vérification des cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports de 2011

Le tableau suivant présente les recommandations, la réponse de la direction et l'échéancier tirés de l'annexe C (aperçu des recommandations et des plans d'action découlant de la vérification) de la vérification des cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports de 2011.

Recommandation	Réponse de la direction	Échéancier
<p>1. Le vice-président, Direction générale des affaires réglementaires, devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • communiquer les cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports de la CCSN, y compris leurs objectifs et leur mise en œuvre et utilisation, et, au besoin, offrir à la direction et au personnel des séances d'information sur leur utilisation • continuer de surveiller l'application des cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports au sein de l'organisation 	<p>Dans le cadre de la mise en œuvre complète de la <i>Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats</i> du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, la CCSN a élaboré un cadre de mesure du rendement (CMR) qui comprend des indicateurs pour tous les niveaux de l'architecture des activités de programme (AAP). Ces indicateurs sont publiés dans le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) chaque année et figurent dans le Rapport ministériel sur le rendement (RMR). Les deux rapports sont affichés sur notre site intranet et notre site Web externe et sont communiqués à l'ensemble des employés au moyen d'un message du président de la CCSN. Le CMR répond à une exigence du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, mais ce qui est encore plus important, c'est qu'il est utilisé comme outil de gestion dans le cadre des examens trimestriels du rendement pour surveiller le rendement et mesurer les résultats. La Direction de la planification stratégique confirme que les cadres actuels pourraient être mieux intégrés et communiqués au sein de l'organisation; à ce titre, elle organisera un examen exhaustif des cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports par le Comité de gestion au cours de l'exercice 2012-2013. De</p>	<p>Date d'achèvement : 31 décembre 2012</p>

Recommandation	Réponse de la direction	Échéancier
	<p>plus, le CMR sera publié sur BORIS et communiqué par la direction. Des séances d'information sur l'utilisation des cadres seront également offertes à la direction et au personnel au besoin.</p>	
<p>2. Le vice-président, Direction générale des affaires réglementaires, en consultation avec le Comité de gestion de la CCSN, devrait entreprendre un examen exhaustif du CMR pour veiller à ce que les indicateurs de rendement et l'information sur le rendement qui en découlent soutiennent adéquatement les besoins en matière de gestion de programme</p>	<p>Le CMR de la CCSN définit les résultats escomptés, les indicateurs, les extrants, les objectifs, les sources de données et la fréquence de la collecte des données. Les résultats escomptés, les indicateurs et les objectifs sont publiés dans le RPP et sont surveillés au moyen des rapports de rendement trimestriels à l'intention du Comité de gestion, puis sont publiés dans le RMR à la fin de l'exercice. Les rapports de rendement trimestriels à l'intention du Comité de gestion comprennent également de l'information sur les progrès réalisés en fonction du rendement et des priorités présentés dans le RPP. De plus, le CMR est utilisé régulièrement à l'appui du processus décisionnel organisationnel et a donné lieu à la demande de renseignements supplémentaires liés au rendement de la part du Comité de gestion, notamment des renseignements supplémentaires concernant les types d'inspections et leur fréquence, comme l'attestent nos rapports de rendement trimestriels. La Direction de la planification stratégique continuera de surveiller l'application des cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports au sein de l'organisation, d'améliorer le processus et de renforcer le cadre.</p>	<p>Date d'achèvement : 30 novembre 2010 <i>(sic)</i></p>
<p>3. Le vice-président, Direction générale des affaires réglementaires, devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • lancer un examen des définitions des indicateurs 	<p>La CCSN examine son AAP et le CMR à l'appui chaque année pour veiller à ce qu'ils reflètent adéquatement le travail de l'organisation et rendent compte du rendement de cette dernière. Au printemps 2011, la CCSN a mis à</p>	<p>Date d'achèvement : 31 mars 2013</p>

Recommandation	Réponse de la direction	Échéancier
<p>de rendement et de la documentation de la CCSN</p> <ul style="list-style-type: none"> • amorcer un processus exhaustif de collecte, de regroupement, de validation et de communication de l'information sur le rendement de la CCSN 	<p>jour son CMR pour l'exercice 2012-2013 à l'aide du processus de changement prévu par la <i>Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats</i> du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.</p> <p>La Direction de la planification stratégique approuve la recommandation ci-dessus et la mettra en œuvre dans le cadre de l'examen exhaustif du CMR. Un examen exhaustif des cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports permettra à la direction d'examiner chacun des indicateurs pour en garantir la pertinence et de veiller à ce qu'ils fournissent les renseignements nécessaires à l'appui de la prise de décisions. En outre, plus tard au cours de l'exercice 2011-2012, la CCSN entreprendra une évaluation du programme de mesure du rendement. Cet examen visera à veiller à ce que le système offre des renseignements sur le rendement pertinents et utiles pour aider la direction à prendre des décisions.</p>	

Annexe D : Recommandations et plans d'action de la direction découlant de la vérification – Vérification de suivi de 2016

Le tableau qui suit présente les recommandations formulées à la section 2 du présent rapport, *Observations et recommandations découlant de la vérification*, les PAD connexes fournis par Direction générale des affaires réglementaires, ainsi qu'un aperçu du contexte des réponses de la direction.

Aperçu du contexte des réponses de la direction de la DGAR

Les réponses de la direction de la DGAR tiennent compte de la nouvelle *Politique sur les résultats*, qui est entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2016. Cette politique a remplacé la *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats* ainsi que la *Politique sur l'évaluation*. Cette politique modifie considérablement le domaine de la mesure du rendement pour les ministères et organismes fédéraux. À titre d'exemple, les AAP, les CMR et les SMR n'existent plus et ont été remplacés par des exigences relatives à un cadre des résultats ministériels (CRM), à un répertoire des programmes et à des profils d'information des programmes (PIP).

Pour répondre aux exigences de la nouvelle politique du gouvernement du Canada et donner suite aux recommandations découlant de la vérification, la direction de la DGAR, au nom de la CCSN, prendra les mesures suivantes :

- Proposer une politique interne de la CCSN sur la mesure du rendement et l'évaluation, qui devra être acceptée par le Comité de gestion et qui permettra de répondre aux exigences de la *Politique sur les résultats* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, le tout étant adapté à la CCSN. Cette politique comprendra une description de la gouvernance, de la gestion des risques et des contrôles de même qu'une définition claire de la portée des activités de mesure du rendement s'appliquant à la politique. Conformément à la *Politique sur les résultats*, cela comprendra des directives sur la surveillance de l'état de la mesure du rendement au sein de la CCSN, ainsi que sur la production de rapports à cet égard. Dans le cadre de la recommandation relative à la politique formulée à l'intention du Comité de gestion, une évaluation approximative des besoins en ressources de la CCSN et de toute mesure de soutien supplémentaire en matière de gestion de l'information ou de technologie de l'information nécessaire pour répondre aux exigences de la politique sera réalisée.
- Diriger l'élaboration d'un nouveau CRM de la CCSN, d'un répertoire des programmes et des PIP connexes qui devront être approuvés par le ministre aux termes de la *Politique sur les résultats*. Cela comprendra une « stratégie de mise en œuvre » pour le Comité de gestion de la CCSN, qui décrira le CRM et le répertoire des programmes proposé. La stratégie de mise en

œuvre pourrait ou non, selon les échéanciers, être présentée au Comité de gestion en même temps que la version préliminaire de la politique de la CCSN. Une fois que le Comité de gestion aura approuvé la stratégie de mise en œuvre, la direction de la DGAR travaillera de concert avec les responsables de programme de la CCSN pour examiner la pertinence des indicateurs liés au CMR et aux SMR, puis élaborera le nouveau CRM et les PIP. Le CRM et les PIP seront achevés (aux fins de présentation au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada) d'ici la fin du printemps 2017 (dans l'attente de l'horaire des activités du Comité de gestion). Par souci de clarté, l'évaluation de la pertinence des indicateurs existants sera réalisée à mesure que chaque PIP sera élaboré, c'est-à-dire qu'il n'y aura pas d'évaluation indépendante unique (ou « feuille de route ») de la pertinence. Jusqu'à ce que le CRM et les PIP soient officiellement approuvés, la CCSN continuera de produire des rapports sur le rendement à l'aide de l'AAP et du CMR actuels, ainsi que du processus actuel de production de rapports trimestriels sur le rendement de l'organisation en cours d'exercice, ce qui est jugé satisfaisant jusqu'à la transition vers la nouvelle politique.

- À l'appui du CRM et des PIP, la Direction générale des affaires réglementaires produira un document pour orienter la sélection, l'élaboration et la gestion du cycle de vie des indicateurs. Ce document comprendra des directives sur la sélection des indicateurs pour la pertinence, la validité, la fiabilité et l'assurance de la qualité, ainsi que la disponibilité et le rapport coût-efficacité.
- Élaborer une stratégie de communication officielle à l'appui de la prise des mesures susmentionnées, après l'obtention de l'approbation ministérielle relativement au CRM, au répertoire des programmes et aux PIP; « une procédure normale d'exploitation » sera établie pour garantir la conservation adéquate du savoir de même que la clarté des responsabilités en matière de mesure du rendement.

Recommandations	Réponse et plan d'action de la direction	Date d'achèvement prévue
<p>1) Il est recommandé que la Direction générale des affaires réglementaires élabore une méthode de gestion du cycle de vie des PAD qui comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> i. une évaluation de la gouvernance, de la gestion des risques et des contrôles se rattachant aux PAD, qui définit la responsabilisation et les responsabilités ii. la nécessité d'officialiser une 	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>La direction de la DGAR élaborera un processus et un mécanisme de suivi conformément à la recommandation 1, points I à IV. Cela comprendra des contrôles connexes pour veiller à ce que la direction de la DGAR puisse voir l'état d'avancement des mesures liées à la vérification, et à ce que les mesures prises reflètent la portée des constatations découlant de la vérification.</p> <p>Date d'achèvement prévue : mars 2017.</p>	<p>Mars 2017</p>

Recommandations	Réponse et plan d'action de la direction	Date d'achèvement prévue
<p>stratégie pour l'exécution du PAD, y compris les ressources, les échéanciers et les éléments livrables</p> <p>iii. les exigences en matière de production de rapports (comme le rapport d'étape sur la mise en œuvre visant à saisir les principaux détails des PAD que doit examiner le Comité ministériel de vérification)</p> <p>iv. de l'information démontrant la façon dont les PAD ont été réalisés en fonction de leurs objectifs et l'obtention de l'approbation officielle de l'achèvement des plans</p>		
<p>2) Il est recommandé que la Direction générale des affaires réglementaires crée et mette en œuvre une stratégie de communication exhaustive approuvée qui englobe :</p> <p>i. le plan de mise en œuvre et d'amélioration continue actuel pour la production de rapports intégrés et l'évolution du régime de mesure du rendement</p> <p>ii. la nouvelle stratégie de communication et les mesures s'y rattachant pour respecter la <i>Politique sur les résultats</i> et les directives connexes</p>	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>La direction de la DGAR élaborera une stratégie de communication afin de faire connaître les exigences de la politique proposée de la CCSN sur la mesure du rendement et l'évaluation (qui devra être approuvée par le Comité de gestion).</p>	<p>Décembre 2017</p>

Recommandations	Réponse et plan d'action de la direction	Date d'achèvement prévue
<p>3) Il est recommandé que la Direction générale des affaires réglementaires élabore un plan prospectif exhaustif pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • surveiller la mise en œuvre continue du régime de mesure du rendement, y compris la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles, ainsi que produire des rapports à cet égard. Ce plan devrait comprendre une description des besoins en ressources humaines, financières et techniques habilitantes et la production de rapports sur l'utilisation de ces ressources • préparer une feuille de route pour assurer la transition des cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports vers un état de maturité (c.-à-d. lorsque tous les indicateurs de rendement seront établis et le cadre sera en mode de tenue à jour). Le volet de transition du plan devrait comprendre une évaluation de l'état des indicateurs existants 	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>Recommandation 3i) La recommandation 3i) fait maintenant partie intégrante de la <i>Politique sur les résultats</i>, et la Politique de la CCSN sur la mesure du rendement et l'évaluation énoncera les exigences en matière de gouvernance et d'autres exigences en matière de surveillance conformément aux besoins de la CCSN (sous réserve de l'approbation du Comité de gestion).</p> <p>Un plan de surveillance du régime et de production de rapports à cet égard sera établi en fonction des exigences qui figureront dans les documents de politique de la CCSN. Ce plan peut être intégré à d'autres documents (p. ex. un plan annuel combiné de mesure du rendement et d'évaluation).</p> <p>Recommandation 3ii) Aux termes de la <i>Politique sur les résultats</i>, les cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports seront composés d'un cadre des résultats ministériels (CRM) et de profils d'information des programmes (PIP). Un plan de mise en œuvre (la « feuille de route ») sera élaboré pour le CRM et la production des PIP. Dans le cadre de ce plan, une évaluation de la pertinence, de la validité et de la fiabilité de tous les indicateurs proposés sera effectuée.</p>	<p>Décembre 2017</p> <p>Décembre 2017</p>
<p>4) Il est recommandé que la Direction générale des affaires réglementaires officialise et consigne le processus pour l'inclusion ou l'exclusion des initiatives, des fonctions et des projets importants de la CCSN des cadres de mesure du rendement et de présentation de rapports. Ce faisant, il serait conseillé de préciser les conditions dans lesquelles des initiatives, des fonctions et des projets</p>	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>Conformément à la réponse de la direction à la recommandation 3, la Direction générale des affaires réglementaires proposera une nouvelle politique interne de la CCSN sur la mesure du rendement et l'évaluation au Comité de gestion. Dans cette politique, on décrira la portée des efforts organisationnels sur le plan de la mesure du rendement. La politique énoncera le but et la nature de l'information sur le rendement devant être</p>	<p>Décembre 2017</p>

Recommandations	Réponse et plan d'action de la direction	Date d'achèvement prévue
<p>donnés ne seraient pas représentés dans le cadre de mesure du rendement et de présentation de rapports.</p>	<p>saisie et surveillée dans le cadre de la politique, et par définition, les buts et les activités qui ne s'inscrivent pas dans la portée de la politique de la CCSN. On y précisera le processus aux termes duquel des activités et des initiatives peuvent être ajoutées au régime de mesure du rendement.</p>	
<p>5) Il est recommandé que la Direction générale des affaires réglementaires conçoive une méthode exhaustive pour l'élaboration, l'examen et la mise à jour continus des indicateurs de rendement et de l'information sur le rendement, au besoin. Cette méthode devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> i. comprendre un examen coûts-avantages de la gestion de l'acheminement du travail connexe afin de garantir un investissement approprié par rapport aux résultats attendus de la part de la Direction générale des affaires réglementaires et de la CCSN dans son ensemble ii. être conçue de sorte que le CMR, les SMR et les changements ultérieurs apportés aux exigences en matière de production de rapports soient gérés au moyen d'un seul processus uniforme 	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>Pour appuyer le CRM et les PIP, la direction de la DGAR produira une seule méthode uniforme pour la gestion du cycle de vie des indicateurs et des renseignements connexes. Cette méthode sera énoncée dans un document qui comprendra des directives sur la sélection des indicateurs pour la pertinence, la validité, la fiabilité et l'assurance de la qualité, ainsi que la disponibilité, le rapport coût-efficacité et les avantages.</p>	<p>Décembre 2017</p>
<p>6) Il est recommandé que la Direction générale des affaires réglementaires augmente la documentation relative au CMR et aux SMR, et qu'elle établisse des procédures normales d'exploitation pour garantir la conservation adéquate du savoir de même que la clarté des responsabilités en matière de mesure du rendement.</p>	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>La direction de la DGAR établira une procédure normale d'exploitation pour garantir la conservation adéquate du savoir de même que la clarté des responsabilités en matière de mesure du rendement.</p>	<p>Décembre 2017</p>

Annexe E : Acronymes

Le tableau suivant présente les acronymes employés dans le présent document.

AAP	Architecture d'alignement des programmes
CCSN	Commission canadienne de sûreté nucléaire
CMR	Cadre de mesure du rendement
CRM	Cadre des résultats ministériels
DGAR	Direction générale des affaires réglementaires
PAD	Plan d'action de la direction
PIP	Profil d'information des programmes
RPP	Rapport sur les plans et les priorités
SMR	Stratégies de mesure du rendement

Annexe F : Calendrier et membres de l'équipe de la vérification

Voici le calendrier pour la planification, l'examen et la production de rapport dans le cadre de la vérification.

Jalons de la vérification	Dates d'achèvement
Phase de planification – rapport sur la planification de la vérification et programme de vérification	21 mars 2016
Phase d'examen	4 mai 2016
Constatations de la vérification et recommandation à l'intention de la direction du programme – version préliminaire	7 juin 2016
Version préliminaire du rapport et des plans d'action de la direction	14 juillet 2016
Présentation au Comité ministériel de vérification	18 juillet 2016
Version révisée du rapport et des plans d'action de la direction préliminaires	15 novembre 2016
Présentation au Comité ministériel de vérification	22 novembre 2016

L'équipe de vérification est composée des membres suivants du Bureau de la vérification et de l'éthique.

Membre de l'équipe	Numéro de téléphone
Joe Anton – Dirigeant principal de la vérification	613-947-8220
Paul Logan – Chef d'équipe	
Ron Chuchryk – Vérificateur interne principal	613-995-8264
Daniel Murphy – Vérificateur interne principal	613-943-5366
Ina Liu – Vérificatrice interne	613-995-3695
Bradley Beaubien-Fyffe – Étudiant coop	