



Vérification du processus de planification annuelle des opérations

Bureau de la vérification et de l'éthique

Rapport de vérification

Présenté au Comité de vérification le 18 Juillet 2016

Recommandé par le Comité de vérification pour l'approbation du président le 18 Juillet 2016

Approuvé par le président le 28 octobre 2016



Table des matières

Sommaire	2
1. Introduction	7
1.1 Contexte	7
1.2 Autorité	8
1.3 Objectif et portée	8
1.4 Analyse des risques	9
1.5 Critères de vérification	12
1.6 Approche et méthodologie	12
1.7 Énoncé de conformité.....	13
2. Observations et recommandations découlant de la vérification	13
2.1 Secteur d'intérêt 1 : Les processus de surveillance et d'approbation mis en place appuient le processus de planification annuelle des opérations de façon adéquate.....	13
2.2 Secteur d'intérêt 2 : Les outils et guides en place appuient de façon adéquate le processus de planification annuelle des opérations.	16
2.3 Secteur d'intérêt 3 – Les résultats du processus de planification annuelle des opérations sont documentés, mis en œuvre et surveillés.	20
2.4 Secteur d'intérêt 4 – Le processus de planification annuelle des opérations est adéquatement coordonné avec les parties intéressées internes et externes concernées.....	22
3. Conclusion	25
Annexe A – Critères de vérification	26
Annexe B : Recommandations des vérificateurs et plans d'action de la direction.....	29

Sommaire

Contexte

La vérification du processus de planification annuelle des opérations faisait partie du *Plan de vérification fondé sur les risques* de la Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN) approuvé pour les exercices 2015-2016 à 2017-2018.

Le Plan annuel des opérations (PAO) constitue l'un des volets de l'exercice de planification annuelle intégré de la CCSN qui est effectué dans les mois précédant le début de chaque nouvel exercice. Le PAO établit la façon dont la CCSN entend déployer ses ressources pour l'année à venir, surtout au sein de la Direction générale de la réglementation des opérations (DGRO) et de la Direction générale du soutien technique (DGST). Les autres directions de la CCSN déterminent également comment elles prévoient utiliser leurs ressources. Leurs plans, combinés au Plan annuel des opérations, servent à établir les estimations des droits pour les titulaires de permis et les demandeurs et le budget global de la CCSN.

Le processus du PAO, mis en œuvre depuis maintenant sept ans, a atteint une certaine maturité. La Division de la coordination de la réglementation des opérations (DCRO) de la DGRO joue un rôle prépondérant dans le soutien et la coordination du PAO, mais également dans la gestion et la tenue à jour des outils de gestion de l'information qui servent à la planification des activités de réglementation. La DCRO travaille étroitement avec les cadres supérieurs et les planificateurs des directions générales des opérations (DGRO et DGST). Le Comité directeur du plan de travail sur les Opérations (CDPTO), un sous-comité du Comité de gestion des opérations (CGO), prend les décisions finales sur le PAO.

Généralement, deux versions du PAO sont présentées au CDPTO avant qu'il ne soit finalisé. Il peut y avoir plus de deux versions, mais depuis quelque temps, on constate que la norme se limite à deux versions. La première, qualifiée de « plan final » au premier cycle, englobe les discussions menées entre les centres de responsabilité (CR) demandeurs (responsables) et les CR participants au sujet des priorités relatives à la charge de travail et des négociations sur les besoins en ressources établis en fonction de la charge de travail. Ces consultations se concluent par des ententes et les CR harmonisent leurs cibles de planification des ressources assignées avec leurs limites budgétaires. Les activités dont l'exécution entraîne un dépassement des cibles fixées sont qualifiées de « mesures non financées » et seront soit « reportées », soit « gérées en fonction du risque ». Ces ententes constituent le premier cycle du PAO et sont présentées au CDPTO à la mi-décembre afin d'être approuvées. Des décisions sont alors prises sur les « mesures non financées ». À l'issue de ces discussions, et au fur et à mesure que se greffent de nouveaux renseignements, des changements sont apportés au plan du premier cycle. Vers la fin de janvier, le plan du deuxième cycle est présenté au CDPTO aux fins d'examen et d'approbation.

Objectif, portée et méthodologie

L'objectif de la vérification est de donner la certitude raisonnable qu'un cadre adéquat de contrôle de gestion est en place en ce qui a trait au processus de planification annuelle des opérations de la CCSN.

La vérification mettait l'accent sur le processus du PAO coordonné par la DCRO et englobait plusieurs secteurs de la CCSN qui ont contribué au processus. Elle comprenait également un examen des interactions entre le processus du PAO et d'autres activités de planification de la CCSN.

Comme le but de cette vérification était d'évaluer la gouvernance et les mesures de contrôle entourant le processus du PAO en particulier, cette vérification excluait les activités suivantes :

- créer le Plan stratégique de la CCSN
- mettre la dernière main aux estimations des droits pour les titulaires de permis et aux résumés des plans des activités de réglementation (PAR) pour les titulaires de permis
- dresser les plans annuels des autres directions générales de la CCSN qui ne concernent pas les travaux du programme de réglementation exécutés par les directions générales des opérations
- établir les budgets de chacune des divisions en prévision du prochain exercice
- créer, surveiller et gérer les plans de travail détaillés en cours d'année
- comparer les PAO antérieurs et les ressources déployées par rapport au plan actuel

Le travail de vérification a été effectué en août et en septembre 2015. Les vérificateurs ont rencontré les membres de la direction et le personnel; examiné la documentation, comme les documents d'orientation, les notes de service et autres communications, les mandats, les procès-verbaux de réunions et les extraits des activités de planification; analysé l'information et les données recueillies pour en dégager des possibilités d'amélioration; procédé à des révisions structurées et observé le fonctionnement des outils de planification, des modèles et des systèmes employés pour la production du PAO.

Résumé des observations

- *Surveillance et processus d'approbation*

Le processus du PAO débute par l'établissement, par la direction, d'une orientation stratégique (p. ex. objectifs, priorités et initiatives) et se termine par l'approbation du CDPTO. Ce comité est composé du premier vice-président de la DGRO, du

vice-président de la DGST et de leurs directeurs généraux respectifs. Notre examen révèle que les processus de surveillance et d'approbation sont en place et fonctionnels.

- *Les rôles et les responsabilités à l'égard de la surveillance et des approbations sont clairement définis et bien compris.*

Le CDPTO supervise et approuve le PAO. Les DG sont responsables des ententes de ressources entre les CR demandeurs et participants. Pour l'approbation du premier et du deuxième cycle, les DG sont les responsables et les VP doivent rendre des comptes sur le plan. Les procès-verbaux des réunions du CDPTO où sont approuvés les deux cycles du PAO indiquent que tous les membres étaient présents. Les entretiens avec les membres de la direction révèlent que le processus est bien compris.

- *Une information suffisante et opportune est fournie aux personnes responsables de la surveillance et de l'approbation.*

La DCRO fixe les échéanciers des différentes étapes du processus du PAO dans le calendrier des événements qui est remis aux planificateurs au début de chaque exercice. Ces échéanciers sont étroitement surveillés. Les événements critiques lors du processus ne peuvent entraîner que des changements mineurs au calendrier. La vérification confirme que les échéanciers ont été respectés.

- *Les décisions en matière de surveillance et d'approbation sont documentées et communiquées aux parties concernées.*

Les décisions se trouvent dans les procès-verbaux des réunions du CDPTO (les deux cycles du PAO sont examinés et acceptés après les présentations de la DCRO et les discussions qui s'ensuivent).

- *Divers outils et guides sont en place pour soutenir le processus du PAO.*

Des efforts considérables ont été investis pour fournir les outils et les guides nécessaires à tous les planificateurs et aux principaux participants du processus du PAO. L'examen du BVE révèle que la DCRO soutient et coordonne le processus de planification efficacement grâce à la mise à jour des outils de gestion de l'information. Ces outils permettent aux planificateurs et aux principaux participants d'assumer leurs responsabilités efficacement.

- *Les outils et guides décrivent adéquatement le processus du PAO, les rôles et responsabilités connexes et les liens vers d'autres processus de planification de la CCSN.*

Le processus du PAO et les rôles et responsabilités connexes sont adéquatement décrits dans un certain nombre d'outils et de documents produits pour aider les personnes qui participent au processus de planification. On prend également des mesures, et ce, sur une base continue, pour apporter des améliorations au processus. La stratégie des « leçons retenues » pourrait être étoffée par la mise en œuvre d'un « plan d'action sur les leçons retenues et les améliorations », reposant sur des consultations avec le CGO et la production de rapports destinés au CGO.

Il existe des liens entre le processus du PAO et d'autres grandes activités de planification de la CCSN, mais ils sont limités. L'élaboration d'un nouveau cadre de planification stratégique (CPS) et les discussions antérieures sur les priorités entre les DG accentuent la pertinence du *Rapport sur les plans et priorités* (RPP) pour le PAO. On pourrait réaliser d'autres gains en tissant davantage de liens entre le PAO et d'autres activités de planification et en explorant les possibilités qui en découlent.

- *Les outils et guides sont communiqués à toutes les parties concernées, et compris par ces dernières.*

Un document visant à orienter le personnel participant au processus de planification intitulé *Aperçu du Processus de planification annuelle des Opérations* décrit la portée et les étapes du processus. Également, un dossier de planification annuelle est fourni aux planificateurs de la DCRO et sert de procédure opérationnelle normalisée. Des réunions hebdomadaires sont organisées entre la DCRO et les planificateurs en vue d'échanger de l'information, de solidifier les procédures et de discuter de diverses idées et préoccupations concernant le processus du PAO.

- *Le PAO décrit clairement le travail à effectuer.*

Le PAO résume clairement la synthèse des estimations de ressources des diverses directions prévues pour leurs activités au sein des directions générales des opérations. Le PAO est conçu en fonction des deux grands thèmes suivants : les activités de base (autorisation et conformité) et les priorités et initiatives clés cernées dans le RPP. Les DG sont responsables des ententes de ressources négociées entre les CR demandeurs et participants, et les décisions finales sont prises par le CDPTO.

- *Les activités mentionnées dans le PAO sont accompagnées de responsabilités clairement définies.*

Le document de la CCSN *Aperçu du Processus de planification annuelle des Opérations* circonscrit les pouvoirs décisionnels associés aux activités mentionnées dans le PAO. Le mandat du CDPTO décrit les responsabilités de ses membres, ainsi que la prise de décisions liées plus particulièrement aux plans des activités de réglementation et à des dossiers connexes.

- *Les progrès réalisés à l'égard du PAO font l'objet d'un suivi régulier.*

Les procès-verbaux des réunions du CGO révèlent que le suivi des données réelles par rapport aux données prévues se fait régulièrement chaque trimestre. Des renseignements plus détaillés sont fournis pour aider la direction à prendre des décisions éclairées sur le déploiement des ressources.

- *Les écarts observés dans le cadre de ces suivis périodiques sont rapportés.*

Des discussions utiles sur le suivi des données réelles par rapport aux données prévues ont lieu lors des réunions du CGO, tel que confirmé dans les procès-verbaux. La direction prend des décisions lorsque des écarts sont rapportés en redéployant les

ressources excédentaires, au besoin, et en assurant une gestion des « mesures non financées ».

- *Les parties prenantes du processus du PAO et des processus suivants agissent de façon coordonnée et communiquent entre eux :*
 - processus de planification stratégique de la CCSN
 - processus de planification interne de la CCSN (finances, RH, GI/TI)
 - Plan harmonisé de la CCSN
 - plans des titulaires de permis et des demandeurs

Le CPS et ses liens concrets avec le PAO sont des concepts relativement nouveaux. Ils favorisent une meilleure harmonisation du RPP avec le PAO, alors qu'il n'y avait auparavant que peu de liens directs entre les deux.

Les liens entre le PAO et la Direction des finances et de l'administration (DFA) sont solides. La DFA informe les directions et divisions de leurs niveaux de référence pour la période de planification (ETP et budgets de F et E), établissant ainsi les paramètres nécessaires à leurs activités de planification. La DFA joue également un rôle important dans l'analyse et la double vérification des chiffres du dossier « définitif » soumis par la DCRO aux fins d'établissement des coûts.

La coordination avec les RH et la DGTI est minime, mais les deux directions s'intéressent tout de même au PAO afin d'en dégager des tendances qui pourraient avoir une incidence sur leurs activités. La DRH collabore avec la DFA au moment d'établir les cibles de planification annuelle (la dotation et les départs à la retraite prévus sont pris en considération). La DGTI indique que certains projets de TI sont liés à des codes de coûts qui donnent lieu à un recouvrement des coûts.

Le PAO et le Plan harmonisé de la CCSN sont bien alignés. Le même DG est responsable des deux plans et le CGO effectue un suivi des progrès réalisés pour chacun d'eux.

Les demandeurs et titulaires de permis font partie intégrante du processus du PAO. La CCSN doit avoir une idée claire et exhaustive de leurs plans généraux afin de prévoir le volume et la nature du travail à effectuer. La CCSN demande ces plans trois ans à l'avance, ce qui lui permet non seulement de prévoir les besoins, mais également d'évaluer les programmes d'inspection et de conformité antérieurs des titulaires de permis.

Il serait également possible d'explorer une plus grande intégration du PAO avec d'autres activités de planification de la CCSN au fur et à mesure que le processus évolue et gagne en maturité.

Conclusion

L'équipe de vérification conclut, avec un degré d'assurance raisonnable, que le cadre de contrôle de la gestion du processus de planification annuelle des opérations de la CCSN est adéquat. La vérification a permis de confirmer ce qui suit :

- il existe des processus de surveillance et d'approbation adéquats pour étayer le PAO
- des outils et guides adéquats sont en place pour soutenir le PAO
- les résultats du PAO sont mis en œuvre et documentés
- il existe une coordination adéquate entre le PAO et les parties prenantes internes et externes concernées

L'équipe de vérification recommande aux parties d'étoffer les leçons retenues en les accompagnants d'un plan d'action qui comprendrait des consultations avec le CGO et la présentation de rapports à ce dernier. Elle recommande également d'organiser des réunions bilan avec d'autres responsables des fonctions de planification de la CCSN.

Les auteurs tiennent à remercier les membres de la direction pour le soutien apporté tout au long de la vérification.

1. Introduction

1.1 Contexte

La Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN) réglemente l'utilisation de l'énergie et des matières nucléaires afin de préserver la santé, la sûreté et la sécurité, de protéger l'environnement, de respecter les engagements internationaux du Canada à l'égard de l'utilisation pacifique de l'énergie nucléaire, et d'informer objectivement le public sur les plans scientifique ou technique ou en ce qui concerne la réglementation du domaine de l'énergie nucléaire.

La CCSN est financée par des crédits parlementaires et les droits facturés aux demandeurs et titulaires de permis dans le cadre de son programme de recouvrement des coûts. Au cours de l'exercice 2014-2015, environ 104,8 millions de dollars (ou 68,1 %) des coûts de fonctionnement de la CCSN étaient payés par les droits versés par les titulaires de permis. Le reste, soit 49 millions de dollars, ou 31,9 %, provenait de crédits parlementaires.

La CCSN mène plusieurs activités de planification pour allouer ses ressources et planifier ses activités à l'échelle de l'organisation, incluant :

- le processus de planification annuelle des opérations
- le processus de planification stratégique
- le processus budgétaire
- le processus des PAR relativement aux droits des titulaires de permis

Le processus de planification annuelle des opérations de la CCSN est coordonné par la Division de la coordination de la réglementation des opérations (DCRO), de la Direction de l'amélioration de la réglementation et de la gestion des projets majeurs (DARGPM), qui fait partie de la DGRO.

Le processus de planification annuelle des opérations détermine la façon dont les ressources doivent être déployées au cours de l'exercice à venir, surtout au sein de la DGRO/DGST. Le processus de planification annuelle des opérations est également entrepris aux fins d'établissement des coûts : il sert de fondement à l'estimation des droits des titulaires de permis et alimente les autres activités de planification de la CCSN. Le processus ne sert pas à l'élaboration de plans de travail; ces derniers sont produits par des groupes qui travaillent parallèlement au processus de planification annuelle des opérations, au fur et à mesure que les activités à réaliser sont définies.

Le processus de planification annuelle des opérations repose sur les principes fondamentaux suivants :

- il tient compte des priorités de la CCSN
- il repose sur les meilleures prédictions du travail susceptible d'être effectué au cours du prochain exercice
- les ressources humaines et financières prévues pour chaque centre de responsabilité (CR) des Opérations demeurent dans les limites qui leur sont assignées
- le plan reflète le degré de détail défini par le code de coût et le code de type/phase (p. ex. type de travail)
- les niveaux de soutien prévus par les spécialistes techniques pour l'ensemble des programmes de réglementation sont déterminés au moyen d'une approche ouverte, itérative et collaborative entre les équipes de programme, et qui fait appel à tous les niveaux de gestion

Le PAO de 2015-2016 indique 504,77 ETP (équivalents à temps plein) prévus et un budget de fonctionnement et d'entretien (F et E) de 9,3 millions de dollars. La répartition entre les deux directions générales des opérations est la suivante :

- DGRO : 259,09 ETP et F et E de 3,6 millions de dollars
- DGST : 254,77 ETP et F et E de 5,7 millions de dollars

1.2 Autorité

La vérification du processus de planification annuelle des opérations de la CCSN a été approuvée par le Comité de vérification dans le cadre du Plan de vérification fondé sur les risques de la CCSN pour 2015-2016 à 2017-2018.

1.3 Objectif et portée

L'objectif de la vérification est de donner la certitude raisonnable qu'un cadre adéquat de contrôle de gestion est en place pour régir le processus de planification annuelle des opérations de la CCSN.

La vérification mettait l'accent sur le processus de planification annuelle des opérations coordonné par la DCRO et englobait plusieurs secteurs de la CCSN qui participent au processus. Elle comprenait un examen des interactions entre le processus de planification annuelle des opérations et d'autres activités de planification de la CCSN.

La portée du processus excluait :

- la création du Plan stratégique de la CCSN
- la finalisation des estimations des droits pour les titulaires de permis et des résumés des PAR pour les titulaires de permis
- la planification annuelle des autres directions générales de la CCSN qui ne sont pas concernées par les travaux du programme de réglementation exécutés par les directions générales des opérations
- l'établissement des budgets de chacune des divisions durant le prochain exercice
- la création, la surveillance et la gestion en cours d'année des plans de travail détaillés
- la comparaison des anciens PAO et des ressources déployées par rapport au PAO actuel

1.4 Analyse des risques

Au cours de la phase de planification de la vérification, une analyse des risques a été menée dans le but de déterminer les risques potentiels encourus par l'entité vérifiée, d'évaluer ces risques et d'en établir la priorité par rapport à l'objectif de la vérification. Ces risques ont été dégagés en examinant la documentation et en interrogeant les principales parties intéressées du processus de planification annuelle des opérations.

Les titulaires des postes suivants ont été interrogés lors de l'étape de planification :

Direction générale de la réglementation des opérations

- Premier vice-président et chef de la réglementation des opérations, Direction générale de la réglementation des opérations
- Directeur général, Direction de l'amélioration de la réglementation et de la gestion des projets majeurs, DARGPM
- Directeur, Division de la coordination de la réglementation des opérations, DARGPM
- Agent de projet principal, Division de la coordination de la réglementation des opérations, DARGPM

Direction générale du soutien technique

- Vice-président, Direction générale du soutien technique

Direction générale des affaires réglementaires

- Vice-président, Direction générale des affaires réglementaires
- Directeur général, Direction de la planification stratégique, DPS
- Directeur, Division de la planification interne, DPS
- Directeur, Division de la recherche en réglementation et de l'évaluation, DPS
- Agent principal de l'évaluation, Division de la recherche en réglementation et de l'évaluation, DPS

Direction générale des services de gestion

- Vice-président, Direction générale des services de gestion et dirigeant principal des finances
- Directeur général, Direction des finances et de l'administration, DFA
- Directeur, Division des systèmes et de la gestion des ressources financières, DFA

L'analyse des risques a permis de mettre en lumière des facteurs de risque inhérents qui ont une incidence sur le processus de planification annuelle des opérations. Ces facteurs ont été regroupés sous les deux thèmes suivants : criticité du processus et complexité du processus.

Criticité du processus

Tel que décrit dans la section Contexte ci-dessus, les droits versés par les demandeurs et titulaires de permis représentent environ 70 % du budget de la CCSN. L'estimation des droits de permis et la délivrance des PAR reposent en grande partie sur le processus de planification annuelle des opérations. L'établissement d'un processus sain et fonctionnel, permettant de générer une information de qualité, est essentiel à l'atténuation des risques suivants :

- les demandeurs et titulaires de permis se voient imposer des droits inappropriés ou inéquitables
- les droits facturés ne peuvent pas être justifiés
- la CCSN ne respecte pas les niveaux de financement établis au cours d'une année donnée
- les activités de la CCSN ne sont pas bien planifiées en tenant compte des exigences réglementaires

Complexité du processus

Le processus de planification annuelle des opérations sert à organiser les activités de base de la CCSN. La CCSN doit disposer d'un tableau d'ensemble clair et exhaustif des plans généraux des demandeurs et titulaires de permis pour l'année à venir afin de déterminer le volume et la nature des travaux à exécuter. Ce tableau d'ensemble repose sur des échanges et une collaboration avec les demandeurs et les titulaires de permis dans le but d'élaborer un PAO pertinent et adéquat.

Le processus de planification annuelle des opérations exige également beaucoup de coordination et de communications à l'interne, puisque le travail associé à un demandeur ou un titulaire de permis donné peut nécessiter une expertise relevant de plusieurs divisions.

Le PAO doit refléter les priorités et initiatives stratégiques de la CCSN afin de répondre aux exigences opérationnelles fondamentales et de réaliser des progrès par rapport aux impératifs stratégiques dictés pour un exercice donné.

La coordination avec les secteurs de la CCSN responsables des finances, des ressources humaines ainsi que de la gestion et de la technologie de l'information est essentielle pour veiller à ce que les plans produits aux différents niveaux de l'organisation soient cohérents et harmonisés.

Selon l'analyse des risques et en tenant compte des deux principaux thèmes mentionnés ci-dessus, les secteurs d'intérêt de la vérification ont été sélectionnés de façon à mettre l'accent sur les principaux mécanismes de gestion requis pour circonscrire les facteurs de risque inhérents suivants :

- processus de surveillance et d'approbation
- outils et guides
- documentation, mise en œuvre et surveillance du PAO
- coordination avec les parties intéressées internes et externes concernées

1.5 Critères de vérification

L'Annexe A précise les secteurs d'intérêt et les critères de vérification retenus pour atteindre les objectifs de la vérification.

1.6 Approche et méthodologie

La vérification a été réalisée entre juin et septembre 2015. Une évaluation de cette activité a été menée simultanément par la Division de l'évaluation de la CCSN. Les équipes de vérification et d'évaluation se sont rencontrées régulièrement au cours de ce mandat. Elles ont mis en commun l'information dont elles disposaient et se sont communiquées mutuellement les progrès réalisés. Même si les projets n'étaient pas gérés en « tandem », cette collaboration a permis d'alléger les demandes formulées aux parties visées par la vérification. L'équipe du BVE tient d'ailleurs à souligner cette collaboration.

Au cours de la phase d'examen, l'équipe de vérification a :

- mené des entrevues avec les membres de la direction et le personnel
- examiné la documentation pertinente, comme les documents d'orientation, les notes de service et d'autres communications; les mandats; les procès-verbaux des réunions et les résultats des activités de planification
- analysé l'information et les données recueillies pour dégager des possibilités d'amélioration
- procédé à des révisions structurées et observé les outils de planification, les modèles et les systèmes employés pour produire le PAO

Les conclusions de la vérification reflètent les processus et pratiques qui étaient en place au moment de la production du PAO de 2015-2016.

1.7 Énoncé de conformité

La vérification est conforme aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance de la qualité et d'amélioration du BVE.

2. Observations et recommandations découlant de la vérification

2.1 Secteur d'intérêt 1 : Les processus de surveillance et d'approbation mis en place appuient le processus de planification annuelle des opérations de façon adéquate.

Afin de garantir qu'un cadre de contrôle adéquat a été mis en place pour régir les processus de surveillance et d'approbation du PAO, l'équipe de vérification s'est penchée sur les procédures et pratiques instaurées, les rôles et responsabilités relatifs à la surveillance et aux approbations et la communication et la documentation des décisions.

2.1.1 Processus de surveillance et d'approbation

Le PAO requiert beaucoup de coordination et de communications à l'interne puisque le travail associé à un demandeur ou un titulaire de permis donné peut relever de l'expertise de plusieurs divisions. En raison des exigences particulières du PAO en ce qui a trait à la nature, au nombre et à l'enchaînement des étapes du processus de planification, la CCSN a créé le document *Aperçu du Processus de planification annuelle des Opérations*, un document du système de gestion de la CCSN qui décrit la portée du processus. Le document précise les activités de planification des ressources des deux directions générales des opérations, soit la DGRO et la DGST, qui sont menées avant chaque nouvel exercice. Le processus débute par une intervention de la haute direction, qui doit donner une orientation stratégique et préciser les limites initiales des budgets et des ETP, et se termine par l'approbation, par les VP des Opérations, d'un dossier de planification consolidé définitif pour leur direction générale respective. Ce dossier documente la façon dont les ressources des directions des Opérations seront déployées entre tous les programmes de réglementation visés tout au long de l'exercice à venir.

Le CDPTO, un sous-comité du CGO, prend les décisions finales sur le PAO. Le CDPTO est formé du premier vice-président de la DGRO, du vice-président de la DGST et de leurs directeurs généraux respectifs. Les planificateurs de la DGRO et de la DGST et le personnel de la DCRO sont membres à titre consultatif seulement. Le mandat du CDPTO se trouve dans BORIS, le site intranet de la CCSN.

Généralement, deux versions du PAO sont présentées au CDPTO avant qu'il ne soit finalisé. Il peut y avoir plus de deux versions, mais depuis quelque temps, on constate que la norme se limite à deux versions. La première est qualifiée de « plan final » au premier cycle. Avant de présenter le premier cycle au CDPTO, des consultations entre les CR demandeurs et participants au sein de la DGRO et de la DGST sont menées au cours d'une période de plusieurs semaines afin de discuter des priorités en ce qui a trait à la charge de travail et de négocier les besoins en ressources en fonction de ces priorités. La planification de la charge de travail en fonction de la disponibilité des ressources constitue un élément clé du processus de planification annuelle. Ces consultations donnent lieu à des ententes sur les ressources. Les CR doivent alors harmoniser les ressources engagées avec le budget établi par la DFA. Ces ententes sont soumises à la DCRO et représentent le premier cycle du « plan final ». Les activités dont l'exécution entraîne un dépassement des cibles fixées sont qualifiées de « mesures non financées » et seront « reportées » ou « gérées en fonction du risque ». Ces ententes sont regroupées dans un dossier centralisé par la DCRO, qui est ensuite redistribué aux directeurs des CR qui le valideront. Une fois les ententes validées, le CDPTO reçoit vers la mi-décembre le plan du premier cycle et prend des décisions sur les mesures non financées, le cas échéant. Le procès-verbal de la réunion connexe confirme que le CDPTO a approuvé le PAO pour l'exercice 2015-2016 (premier cycle), qui respectait les cibles budgétaires fixées.

Le plan du premier cycle est ajusté à l'issue de cette réunion initiale selon les nouveaux renseignements fournis. Les changements sont inscrits dans des notes d'information tenues à jour par la DCRO. Vers la fin de janvier, le CDPTO reçoit le plan du deuxième cycle afin de l'examiner et de l'approuver. Le procès-verbal confirme que le PAO de l'exercice 2015-2016 (deuxième cycle) a été approuvé par le CDPTO et respectait les cibles budgétaires fixées.

2.1.2 Les rôles et les responsabilités à l'égard de la surveillance et des approbations sont clairement définis et bien compris.

L'équipe de vérification a examiné la documentation pour s'assurer que les rôles et responsabilités relatifs à la surveillance et aux approbations sont communiqués à toutes les parties prenant part au processus du PAO. La DCRO joue un rôle de premier plan dans le soutien et la coordination du processus, ainsi que dans la gestion et la mise à jour des outils de gestion de l'information qui appuient la planification des activités de réglementation. Les rôles et responsabilités de la DCRO sont définis et affichés dans BORIS, le site intranet de la CCSN. La DCRO travaille étroitement avec les membres de la direction et les planificateurs des directions générales des Opérations. Les descriptions de poste des DG, des directeurs et des planificateurs précisent également le rôle que ces derniers sont appelés à jouer dans le processus du PAO. Les

planificateurs ont accès à un guide de planification annuelle électronique qui les oriente tout au long du processus. Ce guide comprend, entre autres, un calendrier de planification, des modèles, des instructions et des tableaux sommaires. En outre, la DCRO dirige chaque semaine des réunions auxquelles sont convoqués les planificateurs lors du cycle de planification. Ces derniers jouent un rôle crucial pour guider la collecte, la consolidation et la présentation des données opérationnelles dans leur propre direction.

Le CDPTO, qui comprend les VP de la DGRO et de la DGST et leurs directeurs généraux respectifs, supervise et approuve le PAO. Il doit également donner son aval à tout ajustement proposé au PAO en cours d'année, ajustements présentés au Comité par les directeurs responsables afin qu'ils soient apportés. Le document *Aperçu du Processus de planification annuelle des Opérations* stipule que les DG sont responsables des ententes de ressources conclues entre les CR demandeurs et participants. Dans le cas des approbations du premier et du deuxième cycle, les DG sont chargés de l'approbation des plans au niveau des directions et les VP sont responsables du plan consolidé des directions générales. Pour la période de référence, les procès-verbaux des réunions du CDPTO où l'on approuvait les premier et deuxième cycles du PAO révèlent que tous les membres étaient présents. Des entrevues avec les membres de la direction et le personnel concerné confirment que le processus est bien compris.

2.1.3 Une information suffisante et opportune est fournie aux personnes responsables de la surveillance et de l'approbation.

Le processus du PAO débute tôt en septembre par l'envoi d'une lettre visant à lancer la planification annuelle à tous les planificateurs par la DCRO. La lettre est accompagnée de modèles que les directions doivent remplir avant certaines dates butoir précisées dans le calendrier des événements (la DCRO distribue ce calendrier au début de l'exercice). Les échéanciers sont assez fermes et la DCRO veille à ce qu'ils soient respectés au moyen de rappels et de discussions lors des réunions hebdomadaires avec les planificateurs. La marge de manœuvre est très limitée en ce qui a trait à ces échéanciers, car certaines étapes critiques doivent être atteintes à des moments précis du processus. Par exemple, le dossier « définitif » (le PAO final détaillé), qui doit être remis à la DFA pour le premier cycle de l'établissement des coûts à la fin de décembre. La date d'émission des PAR est la plus importante à respecter; les PAR découlent du contenu du PAO et servent à facturer les titulaires de permis pour des activités de réglementation réalisées sur leur site autorisé. En vertu de la réglementation, ces PAR (qui comprennent une estimation des droits de permis et une explication de cette estimation) doivent être remis aux titulaires de permis avant le 31 mars de chaque année. C'est pour ces raisons que l'on insiste sur le respect des échéanciers, afin

qu'une information suffisante soit transmise aux responsables de la surveillance et de l'approbation du plan.

Nos entrevues avec les membres de la direction participant au processus de surveillance et d'approbation révèlent que l'information est communiquée aux membres du CDPTO de manière opportune et qu'elle est suffisamment détaillée pour permettre la prise de décisions éclairées.

2.1.4 Les décisions en matière de surveillance et d'approbation sont documentées et communiquées aux parties concernées.

Les décisions liées à l'approbation se trouvent dans les procès-verbaux du CDPTO (pour la période de référence, les premier et deuxième cycles du PAO ont été examinés et acceptés après les présentations de la DCRO et les discussions qui ont suivi). Les procès-verbaux de ces réunions sont accessibles à tous les employés par voie électronique, sur BORIS, le site intranet de la CCSN.

2.2 Secteur d'intérêt 2 : Les outils et guides en place appuient de façon adéquate le processus de planification annuelle des opérations.

Pour s'assurer que des outils et des guides appropriés sont mis à la disposition de tous les planificateurs et des principaux participants au processus du PAO, l'équipe d'évaluation a examiné la documentation décrivant les procédures et les pratiques à observer, les rôles et les responsabilités des participants au processus et le rôle des autorités chargées de prendre des décisions. Le cadre de contrôle de gestion comprend des procédures et processus efficaces. Les procédures et processus opérationnels normalisés servent de point de départ à la mise en œuvre des mesures nécessaires, de manière uniforme et structurée.

2.2.1 Des outils et des guides sont en place pour soutenir le processus du PAO.

Des efforts considérables ont été déployés pour fournir les outils et les guides associés au processus du PAO, étape particulièrement importante compte tenu de la nature du travail, qui relève de plusieurs directions générales et fait appel à l'expertise de nombreux employés de l'organisation. En outre, les activités de réglementation gérées par les directions générales des opérations (DGRO et DGST) sont variées et complexes et le processus de planification comprend de nombreuses étapes à atteindre dans un ordre précis.

Les rôles et les responsabilités des participants au processus de planification sont décrits dans le mandat du CDPTO. Ce document précise également les responsabilités du Comité quant à l'approbation du PAO. La DCRO, qui appuie et coordonne le processus de planification, mais veille également à la gestion et à la mise à jour des outils d'information, se voit aussi confier des rôles et responsabilités clairement définis.

Les responsabilités du CDPTO et de la DCRO se trouvent sur le site intranet de la CCSN.

Un document clé a été élaboré pour guider le personnel participant à ce processus, intitulé *Aperçu du Processus de planification annuelle des Opérations*. Il décrit la portée du processus du PAO et ses nombreuses étapes. Ce document décrit les activités de planification des ressources au sein des directions générales des opérations (DGRO et DGST) menées avant chaque nouvel exercice. Le processus débute par une intervention de la haute direction, qui doit donner l'orientation stratégique à suivre, des évaluations de la charge de travail et l'établissement des profils budgétaires et d'ETP par direction et division, et se termine par l'approbation, par les VP des opérations, d'un dossier de planification consolidé définitif.

En outre, les planificateurs qui font partie intégrante de l'élaboration du PAO au niveau des directions reçoivent un dossier de planification annuelle créé par la DCRO. Ce dossier sert essentiellement de procédure opérationnelle normalisée. Le dossier comprend notamment un calendrier de planification, des modèles, des procédures définitives et des tableaux sommaires. Les entrevues menées par l'équipe de vérification confirment que le soutien fourni par la DCRO est adéquat.

2.2.2 Les outils et les guides décrivent adéquatement le processus du PAO, les rôles et responsabilités connexes ainsi que les liens vers d'autres processus de planification de la CCSN.

Même si les outils et les guides décrivent adéquatement le processus du PAO et les rôles et responsabilités connexes, des changements sont continuellement apportés pour améliorer ce processus. Actuellement, les pratiques de planification peuvent varier entre les directions, puisque chacune gère ses propres processus. Les modèles servant à transmettre les données des directions des opérations à la DCRO sont constamment ajustés et améliorés en fonction des besoins. Des règles sont intégrées à ces modèles pour veiller à ce que les données soient fournies de manière structurée et uniforme, et conformément aux centres de coût appropriés. L'an dernier, on a informé les directions que tout changement proposé au plan devait être apporté 48 heures avant l'échéancier du premier cycle afin que les données puissent être consolidées. Des réunions de validation avec les directeurs ont également été ajoutées pour atteindre un consensus sur les données transmises à la DCRO. Le CGO a récemment reçu une analyse de rentabilisation visant la mise à jour du module de planification d'entreprise (PE), un outil du Système de planification, de gestion et de production de rapports (SPGPR) utilisé aux fins d'établissement des coûts. Cet outil a pour but de modifier le processus de planification actuel qui se révèle laborieux, puisque les planificateurs doivent saisir leurs plans financiers dans une feuille de calcul dont les données doivent ensuite être entrées manuellement dans le module de PE.

La DCRO a peu de moyens pour « questionner » les données reçues, puisque la responsabilité du plan incombe aux DG. La DCRO a également peu de contrôle sur le travail des planificateurs et a décidé que dans la mesure où les échéanciers sont respectés et les données raisonnables, le travail serait accepté. L'équipe de vérification juge cette situation positive, puisqu'elle renforce l'imputabilité des directions générales et directions dans le cadre des discussions et décisions en matière d'affectation des ressources.

Suite au cycle de planification du PAO de 2015-2016, la DCRO et les planificateurs ont convenu de produire un document sur les « leçons retenues » qui dresse la liste des questions et des problèmes survenus lors de la préparation du PAO et précise comment ces problèmes pourraient être réglés. Ce document indique les changements requis et n'est transmis qu'aux planificateurs qui sont considérés comme des experts de leur propre direction. Le PAO est un processus parvenu à maturité qui est maintenant en place depuis plusieurs années. Tout problème soulevé par la direction concernant le PAO est abordé lors des réunions du CGO et analysé en profondeur au cours de la réunion des planificateurs/DCRO suivante afin de dégager des solutions possibles. L'équipe de vérification juge que les parties pourraient étoffer ce processus de « leçons retenues » en élaborant un plan d'action connexe plus officiel sur les leçons tirées et les améliorations possibles. Ce plan d'action annuel devrait inclure les rôles et les responsabilités à l'égard de l'élaboration du plan et des consultations requises, ainsi que des échéanciers précis quant à son exécution. La DCRO et les planificateurs devraient consulter les membres du CGO lors de l'élaboration du plan d'action et le soumettre à nouveau au CGO pour une approbation finale. Les progrès devraient être rapportés à intervalles réguliers, en consultation avec les membres du Comité. L'élargissement de ce processus des leçons retenues permettrait d'améliorer les prochains PAO et donnerait au CGO une occasion de proposer directement des solutions visant à remédier aux problèmes survenus lors de la préparation du PAO d'un cycle de planification donné.

On s'est penché sur la mesure dans laquelle le processus du PAO est intégré à d'autres activités de planification de la CCSN et coordonné avec ces dernières. Le développement récent d'un nouveau CPS qui définit les buts de la CCSN et ses priorités et initiatives clés, et qui devance de novembre à juin la rencontre des DG portant sur ces priorités, a permis d'améliorer la planification et accorde plus de temps aux gestionnaires pour mettre l'accent sur cette fonction. Il resserre également les liens entre le RPP et le PAO. Un modèle des « hypothèses et priorités », permettant d'exposer les priorités deux semaines avant que les CR demandeurs consultent les CR participants pour déterminer leurs besoins initiaux en ressources (ou leurs demandes), a également aidé à préciser le contenu du RPP.

Il serait peut-être possible de relier le PAO à d'autres activités de planification clés au sein de la CCSN. La DCRO juge que l'organisation pourrait bénéficier d'un examen du PAO en lien avec les plans d'apprentissage et de déplacement individuels des titulaires des postes visés dans le plan, mais aucune mesure n'a encore été prise à cet effet. L'intégration avec les plans des RH et de la DGTI est également limitée, même si les auteurs de ces plans pourraient bénéficier du PAO pour dégager des tendances ayant une incidence sur leurs activités. Il sera sans doute utile de déterminer si ces fonctions pourraient être plus officiellement intégrées à certaines étapes du processus d'élaboration du PAO. Les parties trouveraient également bénéfique d'explorer la possibilité d'une collaboration accrue entre les différentes activités de planification au cours des années à venir.

Recommandation n° 1

L'équipe de vérification recommande à la DCRO ce qui suit :

Améliorer le processus actuel de « leçons retenues » en consultant les membres du CGO (en plus des planificateurs) lors de l'élaboration d'un plan d'action consolidé sur les leçons tirées et les améliorations à apporter. Ce plan préciserait les responsabilités connexes et les échéanciers de sa mise en œuvre. Ce processus pourrait inclure la présentation du plan final au CGO aux fins d'approbation et des mises à jour régulières au CGO afin de faire le point sur les progrès réalisés.

Réponse de la direction et plan d'action :

Accepté. La Division de la coordination de la réglementation des opérations (DCRO) collaborera avec les planificateurs des opérations afin d'établir un processus de « leçons retenues » pour le processus de planification annuelle des opérations.

Ce processus consistera à dresser la liste des leçons retenues et, au besoin, à élaborer un plan d'action axé sur les améliorations à apporter. Les leçons retenues et le plan d'action seront présentés au CGO avant le cycle de planification annuelle suivant. Le plan d'action sera également présenté au CGO à intervalles réguliers tout au long de l'année pour faire le point sur les progrès réalisés quant à sa mise en œuvre. (date cible : juin 2017)

Recommandation n° 2

L'équipe de vérification recommande à la DCRO ce qui suit :

Tenir des réunions bilan avec les responsables d'autres fonctions de planification de la CCSN (notamment la DGTI, la DRH et la DPS) une fois le PAO terminé, afin d'étudier les tendances et enjeux cernés et de discuter des répercussions que pourraient avoir les données sur leurs activités de planification et de production de rapports à venir.

Réponse de la direction et plan d'action :

Accepté. Les Opérations conserveront leur rôle de leadership relativement aux communications sur la planification et convoqueront des réunions avec les planificateurs ne relevant pas du secteur des opérations lors du prochain cycle de planification annuelle. Les Opérations auront pour objectif de discuter de façon proactive de l'uniformité du processus de planification et d'échanger des données sur les opérations en : révisant le processus de planification annuelle afin d'y inclure des données partagées entre les Opérations et d'autres fonctions de planification de la CCSN, et en assurant un suivi des principaux jalons du cycle de planification annuelle. (date cible : décembre 2016)

2.2.3 Les outils et les guides sont communiqués aux parties concernées et compris par ces dernières.

Le dossier de planification annuelle fourni aux planificateurs par la DCRO sert essentiellement de procédure opérationnelle normalisée pour le PAO. La DCRO tient également des réunions hebdomadaires avec les planificateurs lors du cycle de planification afin d'échanger de l'information, des idées et des préoccupations au sujet du processus du PAO. En outre, la DCRO offre une formation aux planificateurs afin de renforcer les pratiques de planification. Les entrevues menées par l'équipe de vérification confirment que le soutien de la DCRO est adéquat.

2.3 Secteur d'intérêt 3 – Les résultats du processus de planification annuelle des opérations sont documentés, mis en œuvre et surveillés.

L'équipe de vérification a examiné la mesure dans laquelle les résultats du PAO sont documentés et mis en œuvre, tout en se penchant sur les contrôles de gestion et les mécanismes de production de rapports instaurés pour suivre le rendement par rapport au plan. Des entrevues ont été menées et la documentation a été examinée afin de vérifier si le PAO donne une description claire de la façon dont les ressources des directions générales des opérations doivent être déployées entre tous les programmes de réglementation visés au cours de l'exercice à venir. Les processus permettant de

suivre les progrès réalisés par rapport au PAO, incluant les rôles et les responsabilités, ont également été examinés.

2.3.1 Le PAO décrit clairement le travail à effectuer.

Le PAO décrit la façon dont les ressources, surtout au sein de la DGRO et de la DGST, doivent être déployées au cours de l'exercice à venir. Le plan reflète les résultats d'une série de consultations entre les CR demandeurs et participants lors desquelles les niveaux de ressources visant à répondre aux besoins et ne dépassant pas les limites des CR ont été fixés. Le plan résume le regroupement des estimations de ressources des diverses directions pour leurs activités au sein des directions générales des opérations. Le plan est conçu pour concrétiser les deux éléments suivants : les activités de base, représentant environ 80 % du PAO et comprenant les activités d'autorisation et de conformité liées à des titulaires de permis particuliers; et le reste, soit les activités qui reflètent les priorités et initiatives clés indiquées dans le RPP (appuyant la nécessité d'une coordination avec les fonctions de planification stratégique). Comme le plan est exécuté sous l'autorité et la supervision directe des cadres supérieurs des Opérations, le risque d'activités de réglementation non autorisées est atténué.

Les DG sont responsables des ententes de ressources négociées entre les CR demandeurs et participants. Les décisions finales sont prises par le CDPTO en fonction des données présentées.

2.3.2 Les activités décrites dans le PAO sont accompagnées de responsabilités clairement définies.

Le document de la CCSN *Aperçu du Processus de planification annuelle des Opérations* définit les responsabilités (pouvoir décisionnel) associées à certaines activités spécifiques mentionnées dans le PAO. La répartition des responsabilités par poste et activité au sein des directions générales des opérations est la suivante :

- Directeurs – prévoir les estimations de ressources de l'année suivante
- Directeurs généraux – établir les ententes de ressources entre les CR demandeurs et participants
- Vice-présidents – examiner et approuver tous les cycles du PAO (soit deux cycles lors de la période d'examen)

En outre, le mandat du CDPTO, sous-comité du CGO, décrit les responsabilités de ses membres, notamment la prise des décisions relatives aux PAR et aux questions connexes. Des entrevues avec les membres de la direction et un examen des

procès-verbaux du CDPTO indiquent que les membres ont une solide compréhension de leurs responsabilités.

2.3.3 Les progrès réalisés par rapport au PAO font l'objet d'un suivi régulier

On a présenté pour la première fois au CGO les données réelles par rapport aux données prévues des opérations en 2014-2015. On accorde davantage d'importance à la surveillance de ces données, qui servent maintenant à guider le processus de planification final. Le travail de surveillance permet de déterminer la disponibilité des ressources et de les affecter en fonction des tâches jugées prioritaires. Les procès-verbaux du CDPTO indiquent que la surveillance des données réelles par rapport aux données prévues se fait sur une base trimestrielle ou plus fréquemment, au besoin. Des renseignements plus détaillés sont maintenant fournis au CGO, notamment des tableaux sommaires illustrant les résumés des budgets de F et E et les ETP prévus, par direction, par rapport aux données réelles de l'année précédente. Des comparaisons des données réelles par rapport aux données prévues pour les sept principaux titulaires de permis sont également fournies. En avril 2015, ce travail de surveillance a été étoffé afin d'inclure le suivi trimestriel des projets majeurs.

2.3.4 Les écarts observés dans le cadre de la surveillance périodique sont rapportés.

Les procès-verbaux du CGO indiquent que des discussions fructueuses ont lieu sur les données réelles par rapport aux données prévues, et ce, à chaque trimestre. Les comparaisons montrent où se situent les écarts supérieurs ou inférieurs aux prévisions. Dans certains cas, il est également possible de constater que des ressources ont été allouées à une catégorie donnée, mais qu'elles ont été réellement employées dans une autre. Les directions précisent où se trouvent les ressources excédentaires pouvant être déployées ailleurs et où l'on fait face à des mesures non financées. Pour préparer le PAO de 2015-2016, les tendances indésirables cernées lors de la surveillance du PAO précédent de 2014-2015 ont été reconnues, et des ajustements apportés pour corriger la situation. Les ajustements au PAO ne sont pas apportés au moment où les problèmes sont détectés; les ajustements aux ressources sont plutôt suivis et pris en compte pour le PAO de l'année subséquente, le cas échéant.

2.4 Secteur d'intérêt 4 – Le processus de planification annuelle des opérations est adéquatement coordonné avec les parties intéressées internes et externes concernées.

L'équipe de vérification a examiné la mesure dans laquelle les responsables du processus du PAO communiquent et coordonnent leurs tâches avec d'autres fonctions de planification de la CCSN, incluant la Direction de la planification stratégique (DPS), la Direction des finances et de l'administration (DFA), la Direction des ressources

humaines (DRH) et la Direction de la gestion et de la technologie de l'information (GI-TI). La coordination avec le Plan harmonisé des initiatives d'amélioration et avec les demandeurs et titulaires de permis a également été examinée.

2.4.1 Il y a une véritable coordination et communication entre le processus du PAO et les éléments suivants :

- i) le processus de planification stratégique de la CCSN***
 - ii) le processus de planification interne de la CCSN (finances, RH, GI-TI)***
 - iii) le Plan harmonisé de la CCSN***
 - iv) les plans des demandeurs et des titulaires de permis***
- i) Le CPS et ses liens explicites avec le PAO constituent un concept relativement récent. Le processus d'examen des priorités et des initiatives principales dégagées lors de la deuxième année du CPS, qui fait appel aux VP et aux DG, a récemment été devancé de novembre à juin dans le but de mieux intégrer le RPP au PAO, deux processus auparavant indépendants. Les DG peuvent maintenant rencontrer le personnel au cours de l'été pour dégager les priorités et étayer les plans et les besoins en ressources de façon à soutenir la charge de travail. La haute direction se réunit en octobre pour s'entendre sur les priorités, les principales initiatives et le travail de base à accomplir.
- ii) Il existe un lien solide entre le processus du PAO et la DFA. La DFA, au début du cycle de planification, envoie des « lettres cibles » (ETP et budgets de F et E) aux directions générales des opérations établissant les paramètres des activités de planification. Les budgets reposent sur les cibles de l'année précédente, les approbations ou décisions nouvelles prises par le CGO et les dépenses engagées lors de l'exercice en cours. À la suite de l'approbation du premier cycle par le CGO, la DCRO prépare un dossier « définitif » pour la DFA, qui sera téléchargé dans le SPGPR aux fins d'établissement des coûts. Cette étape est reprise après l'approbation du deuxième cycle, qui tient compte de toute nouvelle information et de tout changement budgétaire survenu après l'établissement initial des coûts. À la fin de l'exercice, la DFA analysera la répartition des pourcentages des PAR entre les différents titulaires de permis et, si un remboursement doit être consenti, il sera versé en fonction de la répartition des pourcentages révisée.

Le lien entre la DRH et la DGTI et le processus du PAO est plus ténu. À ce jour, la coordination s'est révélée minime même si le PAO présente un intérêt

pour ces deux directions, puisqu'il leur permettrait de dégager des tendances qui pourraient avoir une incidence sur leurs activités. La DRH coordonne ses activités avec la DFA au moment de fixer les cibles de planification annuelle. En effet, les besoins en dotation et les départs à la retraite anticipés sont pris en considération. Également, la DGTI a indiqué que certains projets de TI sont liés à des codes de coûts qui font l'objet d'un recouvrement des coûts. La DCRO a mentionné qu'il pourrait être bénéfique de synchroniser le PAO avec les plans individuels d'apprentissage et de déplacements, mais aucune mesure n'a été prise à ce jour.

- iii) Il existe un alignement approprié entre le PAO et le Plan harmonisé de la CCSN. Le DG de la DARGPM, qui est responsable du PH, dirige également la DCRO, qui coordonne et appuie le processus du PAO. Le DG consulte les membres du CGO aux deux semaines afin de présenter des comptes rendus sur le Plan harmonisé. Le CGO examine ces comptes rendus pour faire un suivi des progrès réalisés et confirmer que les directions générales et les directions sont bien engagées à concrétiser les initiatives mises de l'avant.
- iv) Comme le PAO porte sur les principales fonctions des directions générales des opérations, la CCSN doit avoir une idée claire et complète des plans généraux des demandeurs et titulaires de permis afin de planifier le volume et la nature du travail à effectuer. Cela requiert une coordination et des communications avec les titulaires de permis et les demandeurs afin de produire un PAO pertinent et approprié.

Une des premières étapes du processus du PAO repose sur une analyse des données du PAO de l'année précédente et de l'année en cours. Ensuite, on communique avec les titulaires de permis afin d'obtenir leurs plans généraux pour les trois prochaines années et, en même temps, d'évaluer leurs programmes de conformité et d'inspection antérieurs. Cela permet à la CCSN de prévoir les besoins pour l'année suivante, d'estimer les ressources requises et d'identifier les participants.

3. Conclusion

L'équipe de vérification est en mesure de donner l'assurance raisonnable que le cadre de contrôle de gestion mis en place pour le processus de planification annuelle des opérations de la CCSN est adéquat. La vérification confirme que des processus d'approbation et de surveillance appropriés sont en place pour appuyer le PAO, ainsi que des guides et des outils adéquats, que les résultats du PAO sont mis en œuvre et documentés et qu'une coordination appropriée est assurée entre le PAO et les parties intéressées concernées, à l'interne comme à l'externe. L'équipe de vérification recommande que les parties étoffent le processus actuel des « leçons retenues » en mettant en place un plan d'action sur les enseignements tirés et les améliorations possibles qui comprend des consultations avec le CGO et la production de rapports destinés à ce Comité. L'équipe recommande également de tenir des réunions bilan avec les représentants d'autres fonctions de planification de l'organisation.

Les auteurs tiennent à remercier les membres de la direction pour le soutien apporté tout au long de la vérification.

Annexe A – Critères de vérification

Secteur d'intérêt 1 : Les processus de surveillance et d'approbation mis en place appuient le processus de planification annuelle des opérations de façon adéquate.

1.1 Processus de surveillance et d'approbation

Des procédures et pratiques ont été établies et documentées afin de surveiller et d'approuver le PAO.

1.2 Les rôles et les responsabilités à l'égard de la surveillance et des approbations sont clairement définis et bien compris.

Les rôles et les responsabilités à l'égard de la surveillance et des approbations sont définis et communiqués à toutes les parties prenant part au processus du PAO.

1.3 Une information suffisante et opportune est fournie aux personnes responsables de la surveillance et de l'approbation.

Il existe une structure qui permet de s'assurer que les échéanciers sont respectés et qui accorde aux responsables de la surveillance et de l'approbation du PAO suffisamment de temps pour prendre des décisions éclairées.

1.4 Les décisions en matière de surveillance et d'approbation sont documentées et communiquées aux parties concernées.

Les décisions prises par la direction visant à approuver le PAO sont bien documentées et accessibles à tous les employés concernés de la CCSN.

Secteur d'intérêt 2 : Les outils et les guides en place appuient de façon adéquate le processus de planification annuelle des opérations.

2.1 Des outils et des guides sont en place pour soutenir le processus du PAO.

Des outils et des guides appropriés sont fournis à tous les principaux participants du PAO afin de veiller à ce que les processus soient exécutés de façon uniforme et structurée.

2.2 Les outils et les guides décrivent adéquatement le processus du PAO, les rôles et responsabilités connexes ainsi que les liens vers d'autres processus de planification de la CCSN.

Ceux qui participent au processus du PAO bénéficient des outils et des guides nécessaires pour les aider à comprendre leur rôle dans l'exécution des activités de planification, et ce, de façon responsable. Des liens entre le PAO et d'autres activités de planification de la CCSN existent pour optimiser les avantages d'une approche coordonnée de la planification à la CCSN.

2.3 Les outils et les guides sont communiqués aux parties concernées et compris par ces dernières.

Les parties prenant part au processus de planification sont adéquatement soutenues et disposent des outils, des guides et des suivis appropriés pour avoir une solide compréhension de leurs responsabilités.

Secteur d'intérêt 3 – Les résultats du processus de planification annuelle des opérations sont documentés, mis en œuvre et surveillés.

3.1 Le PAO décrit clairement le travail à effectuer.

Le PAO décrit clairement la façon dont les ressources au sein des directions générales des opérations seront déployées au cours de l'exercice à venir. À l'issue de consultations, des niveaux de ressources permettant de répondre aux besoins et ne dépassant pas les limites des CR sont établis.

3.2 Les activités mentionnées dans le PAO sont accompagnées de responsabilités clairement définies.

Les responsabilités (pouvoir décisionnel) associées aux activités décrites dans le PAO sont clairement circonscrites et communiquées.

3.3 Les progrès réalisés par rapport au PAO font l'objet d'un suivi régulier.

Des processus sont en place pour assurer un suivi des progrès réalisés par rapport au PAO, incluant les rôles et les responsabilités.

3.4 Les écarts observés dans le cadre de la surveillance périodique sont rapportés.

Les données réelles par rapport aux données prévues sont régulièrement surveillées et rapportées afin de déterminer si un redéploiement des ressources favoriserait un usage plus judicieux de ces dernières.

Secteur d'intérêt 4 – Le processus de planification annuelle des opérations est adéquatement coordonné avec les parties prenantes internes et externes concernées.

4.1 Il y a une véritable coordination et communication entre le processus du PAO et les éléments suivants :

- i) le processus de planification stratégique de la CCSN**
- ii) le processus de planification interne de la CCSN (finances, RH, GI-TI)**

iii) le Plan harmonisé de la CCSN

iv) les plans des titulaires de permis et des demandeurs

Les liens entre le PAO et d'autres activités de planification de la CCSN et celles des parties intéressées externes visent à optimiser les avantages d'une approche coordonnée et tiennent compte de facteurs externes qui ont une incidence sur les exigences relatives aux programmes.

Annexe B : Recommandations des vérificateurs et plans d'action de la direction

Le tableau suivant résume les recommandations et les éléments du plan d'action de la direction énoncés à la section 2 du rapport (constatations et recommandations) :

Recommandation	Réponse de la direction et plan d'action	Date d'achèvement
<p>1. L'équipe de vérification recommande à la DCRO ce qui suit :</p> <p>Améliorer le processus actuel de leçons retenues ou d'améliorations en consultant les membres du CGO (en plus des planificateurs) lors de l'élaboration d'un plan d'action consolidé sur les leçons tirées et les améliorations à apporter. Ce plan préciserait les responsabilités connexes et les échéanciers de sa mise en œuvre. Ce processus pourrait inclure la présentation du plan final au CGO aux fins d'approbation et des mises à jour régulières au CGO afin de faire le point sur les progrès réalisés.</p>	<p>Accepté. La Division de la coordination de la réglementation des opérations (DCRO) collaborera avec les planificateurs des opérations afin d'établir un processus des leçons retenues en lien avec le processus de planification annuelle des opérations.</p> <p>Ce processus consistera à dresser la liste des leçons tirées et, au besoin, à élaborer un plan d'action axé sur les améliorations à apporter. Les leçons retenues et le plan d'action seront présentés au CGO avant le cycle de planification annuelle suivant. Le plan d'action sera également présenté au CGO à intervalles réguliers tout au long de l'année pour faire le point sur les progrès réalisés quant à sa mise en œuvre.</p>	<p>Juin 2017</p>

Recommandation	Réponse de la direction et plan d'action	Date d'achèvement
<p>2. L'équipe de vérification recommande à la DCRO ce qui suit :</p> <p>Tenir des réunions bilan avec les responsables d'autres fonctions de planification de la CCSN (notamment la DGTI, la DRH et la DPS) une fois le PAO terminé, afin d'étudier les tendances et enjeux cernés et de discuter des répercussions que pourraient avoir les données sur les activités de planification et de production de rapports à venir.</p>	<p>Accepté. Les Opérations conserveront leur rôle de leadership relativement aux communications sur la planification et convoqueront des réunions avec les planificateurs ne relevant pas du secteur des opérations lors du prochain cycle de planification annuelle. Les Opérations auront pour objectif de discuter de façon proactive de l'uniformité du processus de planification et d'échanger des données sur les opérations en :</p> <p>révisant le processus de planification annuelle afin d'y inclure des données partagées entre les Opérations et d'autres fonctions de planification de la CCSN, et en assurant un suivi des principaux jalons du cycle de planification annuelle.</p>	<p>Décembre 2016</p>