



## **AFFAIRES AUTOCHTONES ET DÉVELOPPEMENT DU NORD CANADA**

### **Rapport de vérification interne**

#### **Vérification de la gestion du pétrole et du gaz du Nord par AADNC**

**Préparé par la  
Direction générale des services de vérification et  
d'assurance**

**Project n° 14-10**

**Septembre 2014**

## Table des matières

RÉSUMÉ.....	1
1. INTRODUCTION ET CONTEXTE .....	5
2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION.....	9
3. APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE.....	10
4. CONCLUSION.....	11
5. CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS .....	11
5.1 <i>Gérance</i> .....	11
5.2 <i>Ressources humaines</i> .....	16
5.3 <i>Politiques et programmes</i> .....	17
6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION .....	19
Annexe A : Critères de vérification.....	22
Annexe B – Lois et règlements pertinents .....	23

## Acronymes

AADNC	Affaires autochtones et Développement du Nord Canada
ACPP	Association canadienne des producteurs pétroliers
ADI	Attestation de découverte importante
GTNO	Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest
LFH	<i>Loi fédérale sur les hydrocarbures</i>
LOPC	<i>Loi sur les opérations pétrolières au Canada</i>
LP	Licence de production
OAN	Organisation des affaires du Nord
ONE	Office national de l'énergie
PARD	Plan d'action pour la réduction du déficit
PP	Permis de prospection
RETTD	<i>Règlement sur l'enregistrement des titres relatifs aux terres domaniales</i>
RRHTD	<i>Règlement sur les redevances relatives aux hydrocarbures provenant des terres domaniales</i>
SAT	Système d'administration des terres
SGR	Système de gestion des redevances
SMA	Sous-ministre adjoint

# RÉSUMÉ

## Contexte

Le 6 février 2014, le sous-ministre des Affaires autochtones et du développement du Nord canadien a approuvé le Plan de vérification axé sur le risque pour les années 2014-2015 à 2016-2017; ce plan prévoyait l'exécution d'une *vérification de la gestion du pétrole et du gaz du Nord par AADNC*. Cette vérification a été désignée comme étant une priorité, car la gestion du pétrole et du gaz du Nord est complexe et elle est importante pour le développement économique du Nord du Canada.

La gestion responsable des ressources pétrolières dans le Nord du Canada appuie la Stratégie pour le Nord du Canada qui vise à faire en sorte que le Nord réalise son véritable potentiel à titre de région saine et prospère au sein d'un pays fort et souverain. On estime que le Nord renferme le tiers des ressources en gaz naturel et le quart des ressources pétrolières classiques au pays. La mise en valeur responsable et écologique de ces ressources naturelles est une priorité pour le Canada.

L'administration des droits pétroliers et gaziers au Nunavut et au large des côtes de l'Arctique relève du gouvernement fédéral, et la responsabilité en incombe au ministre des Affaires autochtones et du développement du Nord canadien (le ministre). Ces responsabilités sont gérées par la Direction de la gestion des ressources pétrolières et minérales, au sein de l'Organisation des affaires du Nord (OAN) d'AADNC.

Le 1<sup>er</sup> avril 2014, date d'entrée en vigueur de l'Entente sur le transfert de responsabilités liées aux terres et aux ressources des Territoires du Nord-Ouest, le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest a assumé la responsabilité de la gestion des terres et des ressources situées dans son territoire. Cela comprend notamment la gestion des réserves pétrolières et gazières intracôtières. Le gouvernement territorial est désormais responsable de la gestion des terres continentales et de l'attribution des droits et titres relativement aux minéraux, au pétrole et au gaz intracôtiers, et il percevra les redevances. Les responsabilités afférentes à la gestion des réserves pétrolières et gazières intracôtières du Yukon ont été cédées à ce territoire en 2003. Il incombe toujours au ministre de gérer les réserves pétrolières et gazières extracôtières de l'Arctique et des ressources intracôtières du Nunavut.

La gestion des ressources pétrolières des terres domaniales est exercée aux termes de lois fédérales. La *Loi fédérale sur les hydrocarbures* (LFH) et les règlements connexes régissent l'attribution et l'administration des droits d'exploration et d'exploitation, et ils prescrivent le régime des redevances. La *Loi sur les opérations pétrolières au Canada* (LOPC) régit la réglementation des activités pétrolières et les exigences connexes en matière de retombées économiques. Le Ministère gère les questions relatives aux terres, aux redevances et aux retombées au nom du ministre, tandis que l'Office national de l'énergie (ONE) s'occupe, entre autres, de réglementer l'exploration, la mise en valeur et l'exploitation du pétrole et du gaz, d'améliorer la sécurité des travailleurs et de protéger l'environnement dans les terres domaniales.

La délivrance des permis de prospection par le ministre amorce le cycle d'exploration. Règle générale, les activités d'exploration comprennent une analyse sismique, nécessaire pour repérer les emplacements favorables de forage des puits, puis le forage même qui peut aboutir à des découvertes et à une exploitation éventuelle.

Dans les terres domaniales situées au nord du 60<sup>e</sup> parallèle, dans les Territoires du Nord-Ouest, au Nunavut et dans les eaux extracôtières de l'Arctique, la production pétrolière totale a atteint environ 4,1 millions de barils au cours de l'année civile 2013, et la production totale de gaz naturel, à peu près 4,7 milliards de pieds cubes. Pendant la même année, les redevances issues de l'exploitation du pétrole et du gaz dans les terres domaniales du Nord se sont chiffrées à 10,05 millions de dollars. Au cours de l'année financière 2013-2014, elles se sont établies à 8,8 millions. Ce dernier montant est tombé à 8,3 millions après l'exécution de deux remboursements dus à la réévaluation des redevances.

Pendant la même période, trois champs pétroliers et/ou gaziers étaient en production dans les Territoires du Nord-Ouest : le champ pétrolifère de Norman Wells, dans la partie centrale de la vallée du Mackenzie, le champ gazier d'Ikhil, dans le delta du Mackenzie, et le champ des collines Cameron, au sud-ouest de Hay River, dans le sud des Territoires du Nord-Ouest. Aucun champ n'est en production dans le Nunavut ou dans les eaux arctiques extracôtières. Après la cession des responsabilités, il incombera au GTNO de percevoir les redevances à l'égard des champs de production intracôtiers dans les Territoires du Nord-Ouest (à l'exception des champs de Norman Wells et d'Ikhil).

Depuis la cession des responsabilités au GTNO, la Direction de la gestion des ressources pétrolières et minérales, dans le secteur de l'OAN d'AADNC, continue d'assurer la responsabilité de ce qui suit : la délivrance et la gestion des permis d'exploration, des attestations de découverte importante et des licences de production au Nunavut et dans les eaux extracôtières du Nord, conformément à la LFH; la perception des redevances à l'égard des champs de production de Norman Wells et d'Ikhil; et la tenue d'un registre public sur les droits pétroliers et gaziers.

### ***Objectif et portée de la vérification***

Cette vérification avait pour but de déterminer si AADNC s'acquitte de ses obligations en ce qui a trait à la réglementation et l'administration des ressources pétrolières et gazières dans le Nord d'une manière efficiente, efficace et contrôlée.

La vérification comportait un examen de la pertinence et de l'efficacité des mécanismes de contrôle internes adoptés pour favoriser l'exercice efficient et efficace des responsabilités d'AADNC relativement à la gestion des ressources pétrolières et gazières au nord du 60<sup>e</sup> parallèle.

La vérification a aussi porté sur les activités du programme d'AADNC entre le 1<sup>er</sup> avril 2013 et le 30 mai 2014. Pour ce qui était du contrôle des dossiers, la période de vérification a été prolongée pour inclure les années financières allant du 1<sup>er</sup> avril 2009 au 31 mars 2014, l'objectif ayant été d'accroître le nombre de dossiers composant l'échantillon analysé.

En formulant leurs observations, les vérificateurs ont pris en considération le fait que de nombreuses activités du programme ont été confiées au GTNO le 1<sup>er</sup> avril 2014.

Afin de permettre le Ministère à se conformer à la Politique du Conseil du Trésor sur le contrôle interne, le Secteur du dirigeant principal des finances a récemment évalué l'efficacité opérationnelle du processus de gestion des revenus et dépôts de garantie lié au pétrole et au gaz du Nord. En se basant sur les travaux effectués, ces fonctions ont été exclues de la portée de cette vérification.

## ***Énoncé de conformité***

La présente 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 et d'amélioration de la qualité.

## ***Points forts***

Au cours des travaux qu'elle a menés sur le terrain, l'équipe de vérification a observé des exemples de conception et d'application efficaces des contrôles par AADNC. Plusieurs constats positifs en sont ressortis.

- Les intervenants interviewés de l'Office national de l'énergie (ONE) et de l'Association canadienne des producteurs pétroliers (ACPP) ont déclaré que le personnel d'AADNC s'occupant du pétrole et du gaz du Nord possède une vaste expérience et connaît à fond la gestion des droits et des redevances.
- On a dûment pris en considération les risques pour AADNC pendant tout le transfert des dossiers et de la fonction d'attribution des droits au GTNO (p. ex. au moyen de protocoles, de groupes de travail et de comités).

## ***Conclusion***

En général, la vérification a permis de constater que des mécanismes de contrôle de la gestion sont en place et qu'ils fonctionnent bien et avec efficacité pour faire en sorte qu'AADNC remplisse ses obligations relatives à la réglementation et à l'administration des ressources pétrolières et gazières du Nord. Elle a cependant relevé des possibilités de renforcer les pratiques de gestion dans les domaines suivants: les pratiques et les procédures de contrôle interne employées pour garantir l'observation des lois et des règlements, l'accès aux systèmes et leur fonctionnalité, les documents sur les rôles et responsabilités, et l'examen périodique de la conception du programme.

## ***Recommandations***

L'équipe de vérification a cerné des pratiques et des processus de contrôle de gestion pouvant être améliorés et a formulé les quatre recommandations suivantes :

1. Le sous-ministre adjoint, Organisation des affaires du Nord, doit veiller à ce que les mécanismes de contrôle soient bien compris et appliqués avec cohérence pour garantir l'observation de la *Loi fédérale sur les hydrocarbures* (LFH), de la *Loi sur les opérations pétrolières au Canada* (LOPC) et du *Règlement sur l'enregistrement des titres relatifs aux terres domaniales* (RETTD).
2. Le sous-ministre adjoint, Organisation des affaires du Nord, en collaboration avec le dirigeant principal des finances, doit :
  - examiner l'accès des utilisateurs au Système d'administration des terres (SAT) et au Système de gestion des redevances (SGR) et adopter un processus en bonne et due forme pour l'examen continu ainsi que du retrait d'accès à ces systèmes;
  - voir s'il serait possible d'améliorer la fonctionnalité du SGR pour réduire le besoin de recourir à des feuilles de calcul extérieures au système;
  - examiner les contrôles de validation de la saisie des données dans le SGR pour réduire le risque que l'intégrité de celles-ci soit compromise.
3. Le sous-ministre adjoint, Organisation des affaires du Nord, en collaboration avec le directeur général des Services de ressources humaines et du milieu de travail, doit, dans le cadre du processus adopté pour finaliser et officialiser la structure organisationnelle faisant suite au transfert des responsabilités ainsi que les rôles et les responsabilités liés à la gestion du pétrole et du gaz du Nord, veiller à ce que la structure révisée et l'harmonisation des responsabilités soient clairement expliquées à l'industrie et aux autres intervenants.
4. Le sous-ministre adjoint, Organisation des affaires du Nord, doit, une fois le transfert achevé, élaborer une méthode pour examiner périodiquement la conception du programme et identifier des options pouvant être recommandée dans le but de l'améliorer.

# 1. INTRODUCTION ET CONTEXTE

Le 6 février 2014, le sous-ministre des Affaires autochtones et du développement du Nord canadien a approuvé le Plan de vérification axé sur le risque pour les années 2014-2015 à 2016-2017; ce plan prévoyait l'exécution d'une *vérification de la gestion du pétrole et du gaz du Nord par AADNC*. La vérification a été désignée comme étant une priorité, car la gestion du pétrole et du gaz du Nord est complexe et elle est importante pour le développement économique du Nord du Canada.

La gestion responsable des ressources pétrolières dans le Nord du Canada appuie la Stratégie pour le Nord du Canada qui vise à faire en sorte que le Nord réalise son véritable potentiel à titre de région saine et prospère au sein d'un pays fort et souverain. On estime qu'il renferme le tiers des ressources en gaz naturel et le quart des ressources pétrolières classiques ayant été découvertes au pays. La mise en valeur responsable et écologique de ces ressources naturelles est une priorité pour le Canada. L'industrie et le gouvernement collaborent avec les partenaires du Nord afin de faire progresser les connaissances pour favoriser l'exploitation responsable des ressources dans le Nord.

L'administration des droits pétroliers et gaziers au Nunavut et au large des côtes de l'Arctique relève du gouvernement fédéral, et la responsabilité en incombe au ministre des Affaires autochtones et du développement du Nord canadien (le ministre). Ces responsabilités sont gérées par la Direction de la gestion des ressources pétrolières et minérales, au sein de l'Organisation des affaires du Nord (OAN) d'AADNC. Le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest administre les droits pétroliers et gaziers du territoire, par l'intermédiaire de son ministre de l'Industrie, du Tourisme et de l'Investissement. La gestion des réserves pétrolières et gazières côtières et infracôtières du Yukon a été cédée à ce territoire en 2003.

La gestion des ressources pétrolières des terres domaniales est exercée aux termes de lois fédérales. La *Loi fédérale sur les hydrocarbures* (LFH) et les règlements connexes régissent l'attribution et l'administration des droits d'exploration et d'exploitation, et ils prescrivent le régime des redevances. La *Loi sur les opérations pétrolières au Canada* (LOPC) régit la réglementation des activités pétrolières et les exigences connexes en matière de retombées économiques. Le Ministère gère les questions relatives aux terres, aux redevances et aux retombées au nom du ministre, tandis que l'Office national de l'énergie (ONE) s'occupe, entre autres, de réglementer l'exploration, la mise en valeur et l'exploitation du pétrole et du gaz, d'améliorer la sécurité des travailleurs et de protéger l'environnement dans les terres domaniales.

## ***Loi fédérale sur les hydrocarbures***

La *Loi fédérale sur les hydrocarbures* (LFH) régit l'attribution de droits pétroliers et gaziers dans les « terres domaniales » de l'État à des sociétés pétrolières et gazières qui veulent trouver et mettre en valeur les gisements de pétrole et de gaz. C'est la loi aux termes de laquelle le gouvernement fédéral doit tout d'abord autoriser l'exploration pétrolière et gazière dans les terres domaniales, ce qui se fait au moyen d'un appel d'offres public. La LFH donne au gouvernement fédéral la latitude voulue pour protéger l'environnement en assortissant les droits



de concession de restrictions à l'exploration ou en arrêtant les travaux si un problème environnemental se manifeste.

La LFH demande aussi qu'un registre public de tous les titres et actes soit établi et tenu à jour par un directeur, conformément aux règlements pris en application de ladite loi. Le directeur est un employé d'AADNC désigné par le ministre et il lui incombe de tenir le registre et le système d'enregistrement établi aux termes de la LFH. En outre, il doit enregistrer les instruments approuvés conformément à la LFH et à ses règlements.

La LFH décrit le rôle du directeur, le processus des demandes de désignation et des appels d'offres, qui est administré par AADNC, et la nécessité pour les exploitants de fournir un plan de retombées économiques au Ministère pour qu'il le surveille. En outre, le rôle et les responsabilités du directeur sont décrits plus en détail dans le *Règlement sur l'enregistrement des titres relatifs aux terres domaniales* (RETTD).

### ***Loi sur les opérations pétrolières au Canada***

La *Loi sur les opérations pétrolières au Canada* (LOPC) régit l'exploration, la mise en valeur, le traitement et le transport du pétrole et du gaz dans les zones marines administrées par le gouvernement fédéral, mais non dans celles relevant des gouvernements provinciaux. L'objectif de la LOPC vise à favoriser la sécurité, la protection de l'environnement, la conservation des ressources pétrolières et gazières et la conclusion d'accords conjoints de production. L'ONE administre la réglementation des activités industrielles au chapitre de la conservation des ressources, de la protection de l'environnement et de la sécurité des travailleurs.

La LFH et la LOPC exigent toutes deux qu'un plan de retombées économiques soit présenté au ministre d'AANDC pour qu'il l'approuve. En vertu d'un tel plan, tout exploitant qui s'adonne à l'exploration pétrolière et gazière, au forage de puits et à la mise en valeur et au transport de pétrole et de gaz dans les terres domaniales du Nord s'engage concrètement à fournir des emplois aux Canadiens et à procurer aux entreprises canadiennes des débouchés non assortis de conditions.

La délivrance des permis de prospection par le ministre amorce le cycle d'exploration. Règle générale, les activités d'exploration comprennent une analyse sismique, nécessaire pour repérer les emplacements favorables de forage des puits, puis le forage même qui peut aboutir à des découvertes et à une exploitation éventuelle.

En vertu d'une délégation ministérielle de pouvoirs, le sous-ministre adjoint, Organisation des affaires du Nord, est désigné pour exercer certains pouvoirs en vertu des lois, s'il le faut.

### **Processus du cycle d'appels d'offres**

L'ouverture d'une région à l'octroi de droits constitue la première étape pour encourager le développement économique à la faveur d'activités d'exploration. Actuellement, seulement quelques régions des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut présentant un potentiel pétrolier élevé sont ouvertes régulièrement pour que l'industrie puisse soumissionner et acquérir des droits de prospection. Pour que les investissements se poursuivent, il est primordial d'offrir tous les ans à l'industrie des occasions de soumissionner de nouveaux permis de prospection.

Chaque nouveau cycle de demandes de désignation et d'appels d'offres permet à de nouvelles entreprises d'acquérir des droits de prospection à la faveur d'un processus équitable et compétitif pour mettre à l'essai de nouvelles méthodes et étudier de nouvelles possibilités d'exploration.

Une fois qu'un permis de prospection a été attribué, l'entreprise gagnante peut mener des activités d'exploration, à condition de respecter les exigences réglementaires visant ces activités : elle doit notamment dresser des plans de sécurité exhaustifs et donner de bonnes garanties financières. L'ONE accorde les autorisations opérationnelles, sous réserve de la tenue d'une évaluation et d'un examen environnementaux, selon ce que pourrait exiger un projet particulier.

La *Loi fédérale sur les hydrocarbures* (LFH) prévoit trois formes d'actes d'occupation : le permis de prospection (PP), l'attestation de découverte importante (ADI) et la licence de production (LP). Tous ces actes peuvent être obtenus au moyen d'un cycle de demande. Les principales étapes du cycle de vie d'un accord d'exploration pétrolière et gazière dans les terres fédérales situées au nord du 60<sup>e</sup> parallèle et les responsabilités d'AADNC sont résumées ci-après.

1. Engagement de la collectivité - Conformément aux dispositions des accords sur les revendications territoriales, le Ministère demande l'opinion et le soutien des collectivités et des organisations autochtones avant d'amorcer un cycle de demande. Les accords pertinents sur les revendications territoriales décrivent comment il faut procéder à cet égard.
2. Demande de désignations – La demande de désignations offre à l'industrie une occasion de repérer des parcelles de terre dans une région définie où le sous-sol pourrait présenter un intérêt aux fins de l'exploration. Les entreprises souhaitant acquérir des droits de prospection déposent leurs désignations au sujet desquelles elles sont disposées à présenter une soumission. L'appel de désignations est d'habitude ouvert pendant six semaines environ.
3. Appel d'offres – La loi exige qu'un appel d'offres ait lieu avant que l'exploration pétrolière et gazière puisse avoir lieu dans les terres domaniales. En lançant un appel d'offres, le Ministère invite les entreprises à soumissionner à l'égard de parcelles de terre bien précises. Toutes les offres sont évaluées par rapport à un seul critère comme l'exige la loi. À l'heure actuelle, dans le cas des permis de prospection (PP), ce critère est la valeur en dollars des travaux que le soumissionnaire s'engage à exécuter (la somme d'argent que l'entreprise consacrera à l'exploration des terres pendant la première période visée par le permis, qui peut aller jusqu'à neuf ans); la soumission la plus élevée est retenue.
4. Délivrance du permis – Cette étape du cycle comporte deux volets : l'annonce de la (des) soumission(s) gagnante(s), et la délivrance du (des) permis.
  - a. Annonce de la (des) soumission(s) gagnante(s) – On communique les résultats au ministre d'AANDC, qui prend la décision d'accepter la (les) soumission(s), d'annoncer les résultats et de délivrer le(s) permis.

- b. Délivrance du (des) permis – Pour qu'il soit possible d'attribuer et de gérer les droits d'explorer et de mettre en valeur les produits pétroliers dans les terres domaniales, la LFH prévoit trois formes d'actes d'occupation :
- i. Permis de prospection (PP) : Les permis d'exploration peuvent être valides pendant neuf ans au plus; la politique pertinente divise actuellement cette période en deux, le forage devant avoir lieu pendant la première partie de la période.
  - ii. Attestation de découverte importante (ADI) : L'attestation de découverte importante s'accompagne d'un droit de durée indéterminée sur les terres que le titulaire occupe et qui sont déclarées comme étant une découverte par l'Office national de l'énergie;
  - iii. Licence de production (LP) : La licence de production est valide pendant 25 ans et elle est renouvelable. Elle procure un droit exclusif de produire du pétrole dans les terres domaniales qu'elle vise.

### **Ressources pétrolières et gazières**

Dans les terres domaniales situées au nord du 60<sup>e</sup> parallèle, dans les Territoires du Nord-Ouest, au Nunavut et dans les eaux extracôtières de l'Arctique, la production pétrolière totale a atteint environ 4,1 millions de barils au cours de l'année civile 2013, et la production totale de gaz naturel, à peu près 4,7 milliards de pieds cubes. Les redevances perçues sur la production de pétrole et de gaz dans les terres domaniales du Nord au cours de l'année civile 2013-2014 se sont chiffrées à environ 8,8 millions de dollars.

Pendant la même période, trois champs pétroliers ou gaziers étaient en production dans les Territoires du Nord-Ouest : le champ pétrolifère de Norman Wells, dans la partie centrale de la vallée du Mackenzie, le champ gazier d'Ikhil, dans le delta du Mackenzie, et le champ des collines Cameron, au sud-ouest de Hay River, dans le sud des Territoires du Nord-Ouest. Aucun champ n'est en production dans le Nunavut ou dans les eaux arctiques extracôtières.

### **Systèmes de soutien**

Afin d'assumer ses responsabilités relatives à la gestion des ressources pétrolières et gazières dans les réserves situées au nord du 60<sup>e</sup> parallèle, AADNC bénéficie principalement de deux systèmes : le Système d'administration des terres (SAT) et le Système de gestion des redevances (SGR).

- Le SAT est une base de données Microsoft Access utilisée pour aider à gérer les droits sur les terres assujetties à la LFH et à la LOPC. Les renseignements qui s'y trouvent comprennent des données sur les terres domaniales, y compris les désignations, les détails sur les permis et licences, les déclarations de l'ONE, les puits et les paramètres des dépôts de garantie tels que le nom de l'entreprise, le genre de dépôt (ex. : chèque, lettre de crédit), l'institution financière et le numéro de référence.
- Le SGR est une application en ligne combinée à un système informatique intégré mise au point par un consultant externe pour le programme. Ce système génère les rapports mensuels sur les redevances en utilisant les données sur la production et les ventes par les

titulaires de titres qui possèdent des intérêts dans une licence de production délivrée pour le projet.

### **Transfert des responsabilités**

Le 1<sup>er</sup> avril 2014, date d'entrée en vigueur de l'Entente sur le transfert de responsabilités liées aux terres et aux ressources des Territoires du Nord-Ouest, le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest a assumé la responsabilité de la gestion des terres et des ressources situées dans son territoire. Cela comprend notamment la gestion des réserves pétrolières et gazières intracôtières. Il incombe toujours au gouvernement fédéral de gérer les réserves pétrolières et gazières extracôtières. Le gouvernement territorial est désormais responsable de la gestion des terres continentales et de l'attribution des droits et titres relativement aux minéraux, au pétrole et au gaz intracôtiers. En outre, il appartiendra au GTNO de percevoir les redevances à l'égard des champs de production intracôtiers dans les Territoires du Nord-Ouest (à l'exception des champs de Norman Wells et d'Ikhil).

La Direction de la gestion des ressources pétrolières et minérales, qui relève du secteur de l'OAN d'AADNC, continue d'assumer la responsabilité en ce qui concerne la délivrance et la gestion des permis de prospection, des attestations de découverte importante et des licences de production au Nunavut et dans les gisements extracôtiers du Nord, conformément à la LFH. Par suite du transfert des responsabilités au GTNO à l'égard des gisements intracôtiers, les responsabilités et le volume des activités d'AADNC ont diminué. Le Ministère est encore chargé de percevoir les redevances sur la production de champs de Norman Wells et d'Ikhil et de tenir un registre public sur les droits pétroliers et gaziers.

Comme on l'a précisé plus haut, la gestion et la réglementation du pétrole et du gaz intracôtiers du Yukon relevaient du gouvernement fédéral jusqu'au transfert des responsabilités à cet égard au territoire en 2003.

## **2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION**

### ***2.1 Objectif de la vérification***

Cette vérification avait pour but de déterminer si AADNC s'acquitte de ses obligations en ce qui a trait à la réglementation et l'administration des ressources pétrolières et gazières dans le Nord d'une manière efficiente, efficace et contrôlée.

### ***2.2 Portée de la vérification***

La vérification a comporté une évaluation de la pertinence et de l'efficacité des mécanismes de contrôle internes adoptés pour favoriser l'exercice efficient et efficace des responsabilités d'AADNC relativement à la gestion des ressources pétrolières et gazières au nord du 60<sup>e</sup> parallèle.

La vérification a aussi porté sur les activités du programme d'AADNC entre le 1<sup>er</sup> avril 2013 et le 30 mai 2014. Pour ce qui était du contrôle d'échantillons, la période de vérification a été prolongée pour inclure les années financières allant du 1<sup>er</sup> avril 2009 au 31 mars 2014, l'objectif

ayant été d'accroître ainsi le nombre de dossiers (p. ex. les appels d'offres, les licences et permis, les plans de retombées économiques) composant l'échantillon.

En formulant leurs observations, les vérificateurs ont pris en considération le fait que de nombreuses activités du programme ont été confiées au GTNO le 1<sup>er</sup> avril 2014.

Le Secteur du dirigeant principal des finances a récemment évalué l'efficacité opérationnelle des principaux mécanismes de contrôle financier du processus de gestion des revenus et dépôts de garantie lié au pétrole et au gaz du Nord. Après avoir examiné la méthode d'échantillonnage, l'approche utilisée et les résultats obtenus, l'équipe a décidé de ne pas inclure ces travaux dans la portée de cette vérification, de manière à ne pas les répéter.

### 3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE

La vérification a été menée conformément aux exigences de la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor et elle a respecté les Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada. Les vérificateurs ont examiné suffisamment d'éléments probants pertinents pour fournir un niveau d'assurance raisonnable à l'appui de leurs conclusions.

Les principales techniques de vérification utilisées ont été les suivantes :

- des entrevues avec les cadres de la Direction de la gestion des ressources pétrolières et minérales d'AADNC;
- des entrevues avec des intervenants de l'extérieur, y compris l'Office national de l'énergie et l'Association canadienne des producteurs pétroliers;
- l'examen de documents pertinents, par exemple :
  - la LFH - *Loi fédérale sur les hydrocarbures*;
  - la LOPC - *Loi sur les opérations pétrolières au Canada*;
  - le RRHTD - *Règlement sur les redevances relatives aux hydrocarbures provenant des terres domaniales*;
  - le RETTD - *Règlement sur l'enregistrement des titres relatifs aux terres domaniales*;
  - les procédures et les présentations du programme, qui décrivaient les méthodes et les processus de contrôle;
- Un échantillon comprenant huit permis de prospection, une attestation de découverte importante, un plan approuvé de retombées économiques et un plan de retombées économiques rejeté, pour examiner les méthodes de gestion des documents et les mécanismes de contrôle utilisés par le programme pour garantir l'observation des lois et des règlements.

Les critères de vérification adoptés aux fins de la présente vérification figurent à l'annexe A.

## 4. CONCLUSION

Dans l'ensemble, la vérification a permis de constater que des mécanismes de contrôle de la gestion sont en place et qu'ils fonctionnent bien et avec efficacité pour faire en sorte qu'AADNC remplisse ses obligations relatives à la réglementation et à l'administration des ressources pétrolières et gazières du Nord. Elle a cependant relevé des possibilités de renforcer les pratiques de gestion dans les domaines suivants: les pratiques et les procédures de contrôle interne employées pour garantir l'observation des lois et des règlements, l'accès aux systèmes et leur fonctionnalité, les documents sur les rôles et responsabilités, et l'examen périodique de la conception du programme.

## 5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

En se fondant sur un ensemble de données recueillies au cours d'entrevues et en examinant les documents, les systèmes et les résultats d'analyses, l'équipe a évalué chacun des critères de vérification et en a tiré des conclusions.. Lorsqu'un écart important a été observé entre un critère de vérification et la pratique, le risque associé à cet écart a été évalué afin de tirer une conclusion et de formuler des recommandations en vue d'apporter des améliorations.

Les observations qui suivent portent à la fois sur les pratiques de gestion qui sont considérées comme étant solides, sur celles jugées suffisantes et sur celles qu'il y aurait lieu d'améliorer. Les recommandations portant sur des mesures correctives se trouvent dans les sections indiquant que des améliorations sont requises.

### 5.1 *Gérance*

#### 5.1.1 **Délivrance et administration des licences et des permis**

Chaque année, le ministre des Affaires autochtones et du développement du Nord canadien (le ministre) donne à l'industrie une occasion d'obtenir des droits de prospection. Ceux-ci sont accordés en vertu de la LFH qui prévoit un processus d'appel d'offres ouvert et compétitif. Une demande de désignations précède normalement chaque cycle d'appel d'offres, ce qui permet à l'industrie d'indiquer les terres qui l'intéressent. Les appels d'offres sont ouverts pendant au moins 120 jours, comme le prévoit la loi, et ils sont publiés dans la Partie 1 de la *Gazette du Canada*. Le processus d'attribution des droits repose sur un seul critère quantifiable, et les droits sont adjugés au plus offrant. Après un cycle d'appel d'offres pour l'attribution de permis de prospection, les soumissionnaires gagnants doivent verser promptement 25 p. 100 de leur engagement pécuniaire en guise de garantie pour l'exécution des travaux. Cette somme est appelée dépôt de garantie d'exécution. Le dépôt de garantie d'exécution est remboursable à mesure que les dépenses sont engagées.

La LFH et la LOPC exigent toutes deux, par ailleurs que le ministre approuve un plan de retombées économiques avant d'autoriser toute activité ou tout travail d'exploration pétrolière et gazière. Un plan de retombées économiques est le document par lequel un exploitant s'engage

concrètement à fournir des emplois aux Canadiens et à procurer aux entreprises canadiennes des débouchés non assortis de conditions.

Il est essentiel que le programme se serve des processus et des mécanismes de contrôle établis pour s'assurer que les critères se rapportant à la conformité, de l'équité et de la confidentialité sont respectés au cours du processus d'attribution des droits.

Afin d'examiner les méthodes de gestion et de contrôle des documents du programme, l'équipe de vérification a prélevé un échantillon de permis de prospection, d'attestation de découverte importante et de plans de retombées économiques, et elle a constaté que le programme utilisait des mécanismes de contrôle pour garantir la conformité aux lois, l'équité et la confidentialité dans le cycle des appels d'offres. Parmi les principaux mécanismes de contrôle observés figurent les suivants :

- Une note de synthèse détaillant les résultats des appels d'offres et des décisions est envoyée au sous-ministre adjoint (SMA), OAN, pour confirmer son approbation;
- Une note d'information est envoyée au ministre à des étapes clés du cycle des appels d'offres;
- Les soumissions gagnantes sont choisies en fonction du critère défini dans l'appel, et les personnes prenant part à l'examen des soumissions scellées signent toutes une déclaration les obligeant à la confidentialité au sujet des résultats de l'analyse des soumissions;
- On utilise un formulaire de demande et d'autorisation (contenu Internet) pour confirmer l'examen de l'assurance de la qualité des renseignements relatifs à l'appel qui sont diffusés publiquement sur Internet;
- L'appel d'offres et le résumé des conditions sont publiés en ligne et dans la *Gazette du Canada* pendant au moins 120 jours avant la date limite fixée pour la réception des soumissions, comme le précise l'appel d'offres;
- L'estampille de la date est utilisée sur la correspondance pour confirmer le respect des échéances précisées dans les lois, règlements et politiques (p. ex. le soumissionnaire choisi doit verser un dépôt de garantie d'exécution dans les 15 jours suivant la réception de l'avis lui faisant savoir qu'il a été choisi).

L'analyse des dossiers de l'échantillon a montré qu'il y a avait quelques domaines où il était possible d'améliorer la cohérence dans la mise en œuvre des mécanismes de contrôle du programme.

- Le soumissionnaire retenu est censé verser 25 p. 100 de son engagement pécuniaire (dépôt de garantie) et les droits d'attribution de 250 \$ par quadrillage, avant de se voir remettre le permis de prospection. Une fois le dépôt de garantie reçu, le directeur est censé recevoir et estampiller la lettre de dépôt de garantie. Dans l'échantillon de permis que l'équipe de vérification a examiné, elle a constaté que la lettre en question n'était pas toujours estampillée correctement et que, dans un cas, il manquait 15 \$ à la somme due mais que la lettre avait été estampillée tout de même (le solde de 15 \$ a été reçu peu après). L'équipe a aussi observé que le courriel employé par le programme pour confirmer la réception du dépôt de garantie ne confirmait pas toujours clairement la

somme de ce dernier et que, dans un cas, le courriel confirmait le versement d'un montant incorrect. À moins que soient appliqués avec efficacité ou cohérence des mécanismes de contrôle qui montrent clairement que les dépôts de garantie sont exacts et reçus promptement, on augmente le risque de ne pas se conformer aux lois et aux règlements.

- Il incombe aux responsables du programme de formuler des recommandations au ministre ou au SMA, OAN (si ce pouvoir lui a été délégué), sur les résultats des appels d'offres, sur l'approbation des appels et des permis ou licences et sur les plans de retombées économiques. Le ministre ou le SMA, OAN, est censé examiner les notes de synthèse et donner son approbation et son assentiment en les signant. Toutefois, l'équipe de vérification a constaté qu'à l'égard de certains échantillons analysés, il manquait une preuve claire que le ministre ou le SMA, OAN, avait approuvé les notes de synthèse relatives aux licences ou permis signés ou à l'approbation ou au rejet des plans de retombées économiques. L'équipe a observé que les licences et permis avaient été signés comme il se doit et que les lettres signées indiquant l'approbation ou le rejet des plans susmentionnés avaient été envoyées aux entreprises, mais il importe aussi de démontrer l'existence des approbations internes. Les responsables du programme ont précisé que certaines approbations avaient peut-être été obtenues de vive voix ou que d'autres mécanismes de contrôle avaient été utilisés à cet égard à ce moment-là (p. ex. bordereaux d'acheminement du Ministère). À moins qu'il soit démontré avec clarté ou cohérence que le ministre ou le SMA, OAN, a donné son approbation, il y a un risque plus élevé de ne pas se conformer aux lois applicables.
- Enfin, l'équipe de vérification a observé que certaines procédures internes de contrôle du programme n'étaient pas toujours suivies. Plus précisément, le formulaire de demande et d'autorisation (contenu Internet) n'était pas toujours employé pour montrer que les gestionnaires du programme avaient examiné les renseignements diffusés à l'extérieur sur les appels d'offres. Ils ont signalé qu'il se pouvait que, dans le passé, ces renseignements aient été approuvés au moyen d'autres mécanismes de contrôle. À moins qu'existe la preuve claire et cohérente que les gestionnaires ont examiné et approuvé le contenu des appels publié à l'extérieur, il y a un risque plus élevé que des erreurs se glissent dans ces appels et qu'elles soient donc diffusées par inadvertance dans ceux-ci.

Comme la période visée par la vérification comprenait des activités remontant à aussi loin que 2009-2010, l'équipe reconnaît que certaines des lacunes relevées dans les échantillons dataient de cette époque, où les modes de contrôle étaient peut-être différents. L'équipe a constaté que les contrôles internes de la conformité, de l'équité et de la confidentialité dans le contexte du processus d'attribution des droits étaient meilleurs dans les dossiers plus récents examinés. Elle a observé des améliorations récentes dans les processus, mais les gestionnaires peuvent encore faire plus pour garantir l'application cohérente des mécanismes de contrôle.



## **Recommandation :**

1. Le sous-ministre adjoint, Organisation des affaires du Nord, doit veiller à ce que les mécanismes de contrôle soient bien compris et appliqués avec cohérence pour garantir l'observation de la *Loi fédérale sur les hydrocarbures* (LFH), de la *Loi sur les opérations pétrolières au Canada* (LOPC) et du *Règlement sur l'enregistrement des titres relatifs aux terres domaniales* (RETTD).

### **5.1.2 Accès au système et fonctionnalité**

Le Système d'administration des terres (SAT) appuie l'attribution et la gestion des permis et licences. Le SAT est une base de données Microsoft Access utilisée pour aider à gérer les droits sur les terres assujetties à la LFH et à la LOPC. Le programme se sert concrètement du SAT pour saisir les données sur les titres/licences (PP, ADI, LP), sur les périmètres des découvertes et les coordonnées des entreprises. Le SAT est utilisé également par le programme pour suivre les dates (dates d'expiration, etc.), les résumés fonciers et les tendances.

Le Système de gestion des redevances (SGR) est une application logicielle en ligne élaborée à l'interne dont se servent les détenteurs d'intérêt et les compagnies pétrolières et gazières titulaires d'une licence de production pour soumettre les données exigées sur la production et les ventes. Le programme utilise le SGR pour l'aider à gérer la collecte des redevances; par l'intermédiaire de Citrix (application qui permet d'accéder à distance au SGR en toute sécurité), le SGR permet la présentation électronique des données exigées sur les redevances. Par ailleurs, le programme fait un examen mensuel des rapports sur les redevances, valide le montant calculé des redevances payables au cours d'un mois donné, effectue des examens financiers sur les opérations anormales qui réduisent sensiblement les redevances en question et il analyse les tendances à la lumière des données présentées au moyen du SGR. Les données envoyées par le détenteur d'intérêt à AADNC sont comparées au grand livre général et aux documents financiers des entreprises (p. ex. déclaration du producteur et dépenses). Les rapports présentés sont aussi comparés à la juste valeur marchande des produits pétroliers, aux prix moyens du gaz et aux données fournies par l'ONE.

En ce qui concerne ces systèmes, il est essentiel qu'existe des processus et des procédures qui favorisent l'intégrité des données et procurent aux utilisateurs un accès acceptable. En examinant l'accès au SAT et au SGR, l'équipe s'attendait à ce que des mécanismes de contrôle suffisants soient utilisés pour accorder, examiner et révoquer cet accès.

En ce qui a trait aux contrôles de l'accès aux systèmes, l'équipe de vérification a cerné les domaines suivants où des améliorations sont possibles :

- L'accès au SAT a été accordé à un nombre limité d'utilisateurs; cependant, l'équipe de vérification a constaté que l'accès à ce système ne fait l'objet d'aucun examen périodique ou formel. Elle a aussi observé que le programme n'assujettit à aucun examen périodique ou formel l'accès au SGR pour s'assurer que l'accès à ce dernier est

toujours nécessaire; par ailleurs, il n'y a aucun processus formel pour révoquer l'accès des utilisateurs au SGR.

- Les vérificateurs ont aussi relevé un cas (sur les cinq comptes d'utilisateur de l'échantillon) où un conseiller technique avait créé un compte d'utilisateur du SGR pour lui-même afin de fournir un soutien informatique; cela comporterait un risque pour le programme si la personne en question décidait d'enregistrer de faux renseignements dans le système.

L'absence d'un processus formel d'attribution et de révocation de l'accès à des systèmes clés accroît le risque que la gestion des accès par les utilisateurs ne corresponde pas aux attentes de la direction et que, ce faisant, l'intégrité des renseignements soit compromise.

Bien qu'il n'y ait qu'un nombre limité de détenteurs d'intérêt relevant d'AADNC qui se servent du SGR après le transfert des responsabilités, l'équipe de vérification a cerné deux domaines où il serait possible d'améliorer la fonctionnalité du SGR :

- On pourrait améliorer les contrôles de validation de la saisie des données dans le SGR. Pendant les revues générales que l'équipe de vérification a faites pour évaluer la fonctionnalité du système, elle a constaté que certains champs peuvent n'afficher que la valeur « 0 » (zéro) quand les détenteurs d'intérêt soumettent les données au SGR, bien qu'il faille y inscrire une valeur fondée sur les autres données soumises. Le rapport mensuel sur les redevances risque alors d'être incomplet. Le programme mise donc sur d'autres mesures de contrôle atténuantes pour détecter les erreurs de saisie éventuelles (p. ex. analyse des tendances, vérifications des redevances). En outre, l'équipe a constaté que les entreprises peuvent présenter un rapport mensuel sur les redevances comportant des champs vierges, ou des champs affichant des caractères erronés, ou les deux. Les lacunes dans les contrôles de validation de la saisie des données augmentent le risque que des erreurs soient entrées par inadvertance; les gestionnaires du programme doivent donc faire davantage preuve de diligence pour repérer les anomalies et prendre des mesures correctives, faute de quoi les erreurs ne seront pas détectées.
- Certains éléments relié à la configuration du SGR font en sorte que ce système ne calcule pas avec exactitude le solde dû dans chaque compte de redevances. On ne peut que reporter dans l'avenir toute modification apportée aux rapports sur les redevances et aux comptes de redevances : on ne peut l'appliquer rétroactivement à un mois de production antérieur. L'équipe de vérification a constaté que la page résumant les opérations financières existantes dans le SGR ne répond pas aux besoins des utilisateurs pour ce qui est d'exercer une surveillance continue sur les paiements de redevances et sur la conciliation, car le système ne permet pas de calculer avec précision les soldes mensuels des comptes de redevances après la modification des rapports sur les redevances, ce qui amène les agents des redevances à créer un autre système de suivi. Un outil secondaire (un chiffrier Microsoft Excel) est actuellement employé pour suivre les redevances mensuelles payables et concilier les paiements perçus auprès des détenteurs d'intérêt. Les limites de la fonctionnalité du SGR, en raison desquelles il ne répond pas aux besoins des utilisateurs, obligent les

responsables à employer un système d'enregistrement extérieur (le chiffrier Microsoft Excel), de sorte que l'intégrité des données risque de ne pas être suffisamment préservée ou protégée.

Sans un examen régulier des droits d'accès aux systèmes, de la fonctionnalité de ceux-ci et des contrôles de validation de la saisie des données, et vu que la production pétrolière et gazière augmentera dans le Nord dans l'avenir prévisible, tout comme le nombre d'utilisateurs du SGR, le risque de voir un accès impropre aux systèmes grandira, ce qui pourrait réduire l'intégrité des données ou entraîner des pertes d'efficacité.

### **Recommandation**

2. Le sous-ministre adjoint, Organisation des affaires du Nord, en collaboration avec le dirigeant principal des finances, doit :
  - examiner l'accès des utilisateurs au Système d'administration des terres (SAT) et au Système de gestion des redevances (SGR) et adopter un processus en bonne et due forme pour l'examen continu des accès devant être maintenus ou éliminés relativement à ces systèmes;
  - évaluer la possibilité d'améliorer la fonctionnalité du SGR afin de réduire le besoin de recourir à des feuilles de calcul extérieures au système;
  - examiner les contrôles de validation de la saisie des données dans le SGR dans le but de réduire le risque que l'intégrité de celles-ci soit compromise.

## **5.2 Ressources humaines**

### **5.2.1 Documentation sur les rôles et les responsabilités**

Le 1<sup>er</sup> avril 2014, conformément à l'Entente sur le transfert de responsabilités liées aux terres et aux ressources des Territoires du Nord-Ouest et à la *Loi sur le transfert de responsabilités aux Territoires du Nord-Ouest*, le gouvernement du Canada a cédé l'administration et le contrôle des terres publiques, des ressources et des droits à l'égard des eaux dans les Territoires du Nord-Ouest au commissaire des Territoires du Nord-Ouest.

Par suite du transfert des activités pétrolières et gazières du Nord au GTNO, la structure de l'OAN et de la Direction de la gestion des ressources pétrolières et minérales (DGRPM) a changé. Les cadres supérieurs ont profité de l'occasion pour examiner et réviser la structure organisationnelle qui existait alors, y compris les rapports hiérarchiques, les rôles, les responsabilités et les descriptions d'emploi.

Avec le transfert des réserves intracôtières de pétrole et de gaz dans les Territoires du Nord-Ouest, le GTNO a assumé la responsabilité de la collecte des redevances pour les dossiers des projets actifs, responsabilité qui avait incombé à AADNC jusque-là. La Direction de la gestion des ressources pétrolières et minérales d'AADNC a appuyé le GTNO dans ce contexte pour favoriser une transition harmonieuse. L'équipe de vérification a constaté que l'on avait dûment pris en considération les risques pour AADNC, et a mis en place des processus de soutien,

pendant tout le transfert au GTNO des dossiers ainsi que de la fonction d'attribution des droits (p. ex. au moyen de protocoles, de groupes de travail et de comités).

Après cette transition, il a été essentiel de concevoir des pratiques opérationnelles appropriées et efficaces pour garantir l'existence d'une structure organisationnelle ainsi que des rôles et de responsabilités sans aucune ambiguïté. Cette transition requerrait également de communiquer clairement ces changements à l'industrie et aux intervenants de l'extérieur qui comptent sur le programme.

L'équipe de vérification a constaté qu'après le transfert susmentionné, les rôles et les responsabilités étaient clairs en général, mais que, pour les personnes interviewées, les rapports hiérarchiques et les structures organisationnelles n'avaient toujours pas été approuvés et que les descriptions d'emploi n'avaient pas été finalisées au moment de la vérification. Ces outils seront importants pour clarifier tous les rôles et toutes les responsabilités qui auront été transférés ou assujettis à la transition, par suite du transfert des responsabilités ou d'autres activités organisationnelles menées par la direction de la Gestion des ressources pétrolières et minérales. Il importe également que les nouveaux rôles au sein de la direction soient expliqués clairement aux entreprises dans cette industrie, qui mise sur le personnel et les communications du programme de même que sur les renseignements diffusés via le site Internet d'AADNC pour orienter leurs décisions commerciales et leurs stratégies d'exploration dans le Nord.

Si les rôles et les responsabilités ne sont pas clairement définis, communiqués et documentés, tant à l'interne qu'à l'extérieur, la confusion risquera d'être plus grande, tout comme les préoccupations quant à la façon dont les activités seront exécutées après le transfert et à celle dont le Ministère et le programme continueront d'assumer leurs responsabilités aux termes des lois applicables.

***Recommandation :***

3. Le sous-ministre adjoint, Organisation des affaires du Nord, en collaboration avec le directeur général des services de ressources humaines et du milieu de travail, doit, dans le cadre du processus adopté pour finaliser et officialiser la nouvelle structure organisationnelle faisant suite au transfert des responsabilités ainsi que les rôles et les responsabilités liés à la gestion du pétrole et du gaz du Nord, veiller à ce que la structure révisée et l'harmonisation des responsabilités soient clairement expliquées à l'industrie et aux autres intervenants.

## **5.3 Politiques et programmes**

### **5.3.1 Examen périodique de la conception du programme**

La gestion responsable des ressources pétrolières dans le Nord du Canada appuie la Stratégie pour le Nord du Canada qui vise à faire en sorte que le Nord réalise son véritable potentiel à titre de région saine et prospère au sein d'un pays fort et souverain. On estime qu'il renferme le tiers des ressources en gaz naturel et le quart des ressources pétrolières classiques ayant été découvertes au pays. La mise en valeur responsable et écologique de ces ressources naturelles est une priorité pour le Canada. Pour la concrétiser, il est essentiel que l'industrie et

le gouvernement collaborent avec les partenaires du Nord afin de faire progresser les connaissances et de favoriser ainsi l'exploitation responsable des ressources dans le Nord.

Il importe que la conception des politiques et du programme fasse régulièrement l'objet d'un contrôle pour aider à cerner les domaines d'amélioration et accroître la probabilité que le programme conserve sa pertinence pour les intervenants de l'industrie.

L'équipe de vérification a constaté qu'aucun examen formel ou cyclique n'a lieu pour voir si des mesures pourraient être prises afin d'améliorer le cadre stratégique ou législatif. Les gestionnaires du programme ont signalé que les changements apportés aux politiques et au cadre législatif sont surtout dus à l'action du public, des intervenants de l'extérieur et des promoteurs de l'industrie.

Les intervenants de l'extérieur qui ont été interviewés (p. ex. l'ONE et l'ACPP) ont déclaré que le personnel d'AADNC s'occupant du pétrole et du gaz du Nord possédait une vaste expérience et connaissait à fond la gestion des droits et des redevances et que les communications avec les représentants du Ministère étaient régulières et efficaces. Les intervenants se sont en général dits satisfaits du programme actuel, tel qu'il est conçu, mais ils ont exprimé l'avis que le programme et le Ministère risquent de prendre du retard sur d'autres pays s'il n'y a pas régulièrement un examen de la conception des politiques et des programmes, examen qui comprendrait un exercice de comparaison avec ce qui se passe dans d'autres pays.

Le Plan d'action pour la réduction du déficit (PARD) et le transfert de responsabilités ont entraîné d'importants changements dans l'organisation et le programme au sein de la direction de la Gestion des ressources pétrolières et minérales au cours des dernières années. Une fois que tous ces changements auront été opérés pleinement, il sera possible d'examiner et de réévaluer la conception du programme.

Sans un processus formel et périodique pour surveiller l'environnement extérieur et examiner la conception des politiques et des programmes, le programme risque davantage de ne pas pouvoir continuer à appuyer avec efficience et efficacité la Stratégie du gouvernement du Canada pour le Nord.

***Recommandation :***

4. Le sous-ministre adjoint, Organisation des affaires du Nord, doit, une fois le transfert achevé, élaborer une méthode pour examiner périodiquement la conception du programme et cerner diverses formules possibles pour l'améliorer.

## 6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Recommandations	Réponse / Mesures de suivi de la direction	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>1. Le sous-ministre adjoint, Organisation des affaires du Nord, doit veiller à ce que les mécanismes de contrôle soient bien compris et appliqués avec cohérence pour garantir l'observation de la <i>Loi fédérale sur les hydrocarbures</i> (LFH), de la <i>Loi sur les opérations pétrolières au Canada</i> (LOPC) et du <i>Règlement sur l'enregistrement des titres relatifs aux terres domaniales</i> (RETTD).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Direction de la gestion des ressources pétrolières et minérales (DGRPM) organisera des séances de formation annuelles pour tous les agents s'occupant des questions liées à la LFH, à la LOPC et au RETTD, pour s'assurer que les pratiques administratives connexes sont suivies et, en particulier, que tous les points de décision sont vérifiés par rapport aux exigences de la loi.</li> </ul>	<p>Sous-ministre adjoint, Organisation des affaires du Nord</p>	<p>1<sup>er</sup> octobre 2014</p>
<p>2. Le sous-ministre adjoint, Organisation des affaires du Nord, en collaboration avec le dirigeant principal des finances, doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>examiner l'accès des utilisateurs au Système d'administration des terres (SAT) et au Système de gestion des redevances (SGR) et adopter un processus en bonne et due forme pour l'examen continu des systèmes et le retrait de l'accès à ces derniers;</li> <li>voir s'il serait possible d'améliorer la fonctionnalité du SGR pour réduire le besoin de recourir à des feuilles de calcul extérieures au système;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La DGGI est en train d'examiner la liste d'utilisateurs avec le client et elle demandera qu'il fasse un examen trimestriel en se fondant sur les listes que nous lui fournirons régulièrement.</li> <li>On mettra en œuvre un processus en bonne et due forme exigeant que le directeur, Gestion des ressources pétrolières et minérales, ou le gestionnaire, Tenure des terres ou Redevances, approuve les nouveaux comptes d'utilisateur du SAT et du SGR.</li> <li>Une demande de modification de la fonctionnalité sera adressée à la DGGI</li> </ul>	<p>Sous-ministre adjoint, Organisation des affaires du Nord</p> <p>Dirigeant principal de l'information</p>	<p>1<sup>er</sup> octobre 2014</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>examiner les contrôles de validation de la saisie des données dans le SGR pour réduire le risque que l'intégrité de celles-ci soit compromise.</li> </ul>	<p>relativement à la nécessité de recourir à des feuilles de calcul extérieures au système.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le gestionnaire des redevances supervisera l'examen de tous les champs pour s'assurer que les règles sur la validation sont appliquées là où il le faut.</li> </ul>		
<p>3. Le sous-ministre adjoint, Organisation des affaires du Nord, en collaboration avec le directeur général des Services de ressources humaines et du milieu de travail, doit, dans le cadre du processus adopté pour finaliser et officialiser la structure organisationnelle postérieure au transfert des responsabilités ainsi que les rôles et les responsabilités liés à la gestion du pétrole et du gaz du Nord, veiller à ce que la structure révisée et l'harmonisation des responsabilités soient clairement expliquées à l'industrie et aux autres intervenants.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La nouvelle structure et les nouvelles responsabilités seront expliquées à l'industrie et aux intervenants pendant des réunions prévues au cours de l'automne et de l'hiver 2014 et quand d'autres occasions se présenteront.</li> </ul>	<p>Sous-ministre adjoint, Organisation des affaires du Nord</p> <p>Directeur général, Services de ressources humaines et du milieu du travail</p>	<p>31 décembre 2014</p>

<p>4. Le sous-ministre adjoint, Organisation des affaires du Nord, doit, une fois le transfert achevé, élaborer une méthode pour examiner périodiquement la conception du programme et cerner diverses formules possibles pour l'améliorer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le cadre des améliorations continues, on examinera la conception du programme avant le lancement de chaque appel d'offres (d'habitude, une fois par année).</li> <li>• Au cours d'une évaluation annuelle, on examinera les politiques et le cadre législatif en vigueur au chapitre de l'exploration extracôtière et des considérations connexes. Cela pourrait mettre en lumière des problèmes qui nécessiteraient l'apport de changements à la conception du programme. En outre, celui-ci cherchera à faire fond sur la collaboration multilatérale existante, par l'intermédiaire du Conseil de l'Arctique, pour cerner d'autres occasions de partager des pratiques exemplaires avec des organisations remplissant des mandats semblables.</li> </ul>	<p>Sous-ministre adjoint, Organisation des affaires du Nord</p>	<p>En cours (tous les ans)</p> <p>1<sup>er</sup> octobre 2014</p>
---	---	---	---



## Annexe A : Critères de vérification

L'équipe de vérification a défini les critères suivants pour obtenir le niveau d'assurance approprié afin d'atteindre l'objectif de la vérification même. Les critères de vérification s'alignent sur le document du Conseil du Trésor intitulé *Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes*.

<b>Gérance</b>	
1.1	Des processus bien établis font en sorte que les critères de la conformité, de l'équité et de la confidentialité soient respectés dans le processus d'attribution des droits.
1.2	Des activités de surveillance et de conformité font en sorte que le processus d'attribution des droits, la LFH, la LOPC et le RETTD soient respectés.
1.3	Des processus et des procédures favorisent l'intégrité des données et l'accès approprié aux systèmes.
<b>Ressources humaines</b>	
2.1	Les pratiques opérationnelles sont efficaces et bien conçues, pour garantir la clarté de la structure organisationnelle, des rôles et des responsabilités.
<b>Politiques et programmes</b>	
3.1	La surveillance des options de conception des politiques et des programmes a lieu régulièrement et en temps opportun.

## **Annexe B – Lois et règlements pertinents**

L'équipe a examiné les sources suivantes, qui font autorité, et elle a fondé sur elles son travail de vérification :

- la *Loi sur les opérations pétrolières au Canada*
- la *Loi fédérale sur les hydrocarbures*
- la *Loi sur l'Office national de l'énergie*
- le *Règlement sur l'enregistrement des titres relatifs aux terres domaniales*
- le *Règlement sur les redevances relatives aux hydrocarbures provenant des terres domaniales*.