



# **Affaires autochtones et Développement du Nord Canada**

## **Rapport de vérification interne**

### **Vérification de l'Opération retour au foyer**

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

**#Projet : 15-12**

**Décembre 2015**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ</b> .....	1
<b>1. CONTEXTE</b> .....	5
<b>2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION</b> .....	8
<b>3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE</b> .....	8
<b>4. CONCLUSION</b> .....	9
<b>5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS</b> .....	9
5.1 <i>Gouvernance du projet</i> .....	10
5.2 <i>Gestion du projet</i> .....	11
5.3 <i>Cadre de contrôle de gestion et pouvoirs</i> .....	13
5.4 <i>Gestion des risques liés au projet</i> .....	15
5.5 <i>Leçons retenues</i> .....	17
<b>6. Plan d'action de la direction</b> .....	19
Annexe A : Critères de vérification.....	23
Annexe B : Politiques, directives et orientation pertinentes .....	23

## ACRONYMES

AADNC	Affaires autochtones et Développement du Nord Canada
AC	Administration centrale
CCG	Cadre de contrôle de gestion
CPHD	Comité principal de la haute direction
DG	Directeur général
DGR	Directeur général régional
ORF	Opération retour au foyer
PIE	Programme d'immobilisations et d'entretien

# RÉSUMÉ

## **Contexte**

En 2011, des inondations catastrophiques ont entraîné l'évacuation des Premières nations de Lake St. Martin et de Dauphin River, ainsi que l'évacuation partielle des Premières nations de Little Saskatchewan et de Pinaymootang. Entre les inondations et la fin 2013, la responsabilité des activités qu'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC ou le Ministère) devait réaliser, pour que les personnes évacuées puissent rentrer chez elles, a été confiée à plusieurs directions du bureau régional du Manitoba.

À la fin 2013, le Ministère a davantage adopté une optique de projet et a élaboré un processus visant à faciliter le retour des personnes évacuées sur une période de trois ans, lequel comprenait la négociation d'accords de règlement communautaire, le financement de la construction des infrastructures et le règlement des litiges en cours.

Les activités requises pour le retour des personnes évacuées dans leurs collectivités sont devenues le projet connu sous le nom d'Opération retour au foyer (ORF). Une charte de projet a été achevée en février 2014 afin d'exposer les grandes lignes de la gouvernance, de la structure et des objectifs du projet. Ce dernier a deux objectifs principaux, soit :

- Reconstruire ou rétablir les collectivités afin que les personnes évacuées retournent dans leur foyer dès que cela est faisable.
- Régler, au moyen de négociations entre le Canada, le Manitoba et les quatre Premières nations, tous les litiges qui concernent la structure de contrôle des eaux de la rivière Fairford.

L'approche d'AADNC consistait à procéder simultanément aux activités liées aux deux objectifs du projet, à savoir : i) financer la mise en œuvre des infrastructures nécessaires pour permettre le retour des personnes évacuées; et ii) procéder à la négociation des accords de règlement globaux avec les Premières nations concernées. Le projet devrait être terminé d'ici l'exercice 2017-2018.

Les coûts associés à la majorité des travaux d'infrastructures réalisés dans le cadre du projet sont partagés à parts égales avec le Manitoba, et la majeure partie des décisions concernant le financement du projet exigent l'approbation des deux ordres de gouvernement. De plus, la gestion des contrats actuels pour les activités de construction appuyant le plan de mise en œuvre est assurée par chaque Première nation, alors qu'AADNC agit comme bailleur de fonds, ce qui comprend l'élaboration des ententes de financement et la tâche de s'assurer que les bénéficiaires respectent les modalités des ententes.

Les accords de règlement globaux tripartites font toujours l'objet de négociations entre chaque Première nation touchée et le négociateur en chef du gouvernement fédéral et ils nécessiteront l'approbation du Canada, du Manitoba et des diverses Premières nations. Le Canada continue d'allouer des fonds à l'hébergement et au soutien d'environ 1 800 personnes évacuées qui n'ont pas encore pu rentrer chez elles.

La *Vérification de l'Opération retour au foyer* a été ajoutée au plan de vérification axé sur le risque 2015-2016 à 2017-2018 d'AADNC, compte tenu du risque élevé et de l'envergure de ce projet pour le Ministère.

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

La vérification avait pour objet d'évaluer le caractère adéquat et l'efficacité des mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et des processus de contrôle destinés à favoriser la réalisation des objectifs du Ministère à l'égard de l'ORF.

La portée de la vérification comprenait une évaluation du caractère adéquat et de l'efficacité du cadre de contrôle de gestion pour l'ORF, y compris la structure de gouvernance connexe, les mécanismes d'exécution du projet, la gestion des ressources et les processus de gestion des risques. Elle comprenait aussi un examen de la capacité et de la marge de manœuvre dont dispose le Ministère pour exécuter le projet.

La vérification était axée sur les pratiques de gestion du projet contrôlées ou influencées par AADNC, étant donné qu'un certain nombre de variables ayant une incidence sur le projet échappent au contrôle direct du Ministère.

Cette vérification a porté sur la période du 1<sup>er</sup> avril 2013 au 30 septembre 2015. Le travail sur le terrain a eu lieu à l'administration centrale (AC) d'AADNC, dans la région de la capitale nationale, et au bureau régional du Manitoba, à Winnipeg.

### **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 et d'amélioration de la qualité.

### **Observations positives**

L'équipe de vérification a observé des exemples de pratiques exemplaires en ce qui a trait aux mécanismes de contrôle mis en œuvre pour l'ORF, notamment :

- En juin 2015, la sous-ministre déléguée d'AADNC a pris le rôle de présider les réunions ordinaires avec l'équipe du projet et les principaux intervenants internes d'AADNC ainsi que de coordonner et surveiller le plan de travail du projet.
- Une charte de projet a été approuvée et un bureau temporaire spécialement consacré à l'ORF a été créé en février 2014. Celui-ci est responsable de la gestion et de la coordination du projet pour AADNC.
- AADNC a retenu les services d'une firme indépendante en mars 2015 afin d'assurer la surveillance et le suivi du calendrier du projet relativement au plan de mise en œuvre pour les quatre Premières nations.

- Au cours de la dernière année, AADNC a établi de solides relations de travail avec la province du Manitoba dans l'exécution du projet. Le Ministère et la province tiennent notamment des réunions hebdomadaires.
- AADNC a collaboré avec le Manitoba pour concevoir un registre des risques commun décrivant les risques liés au projet.

## **Conclusion**

La vérification a permis de cibler des points à améliorer quant aux mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'ORF, qui exigent des mesures d'atténuation pour accroître le rendement du projet et garantir l'atteinte des objectifs du Ministère relativement à l'opération. Le projet a accusé un certain retard et, si aucune suite n'est donnée aux conclusions de la vérification, il risque de ne pas atteindre les objectifs fixés ou de dépasser le budget prévu. Des améliorations possibles ont été déterminées en ce qui a trait à la gouvernance du projet, à sa gestion, au cadre de contrôle de gestion ainsi qu'à la gestion des pouvoirs et des risques.

## **Recommandations**

Les observations indiquées dans le rapport de vérification sont axées sur les points à améliorer dans les pratiques de gestion actuelles du projet sur lesquelles le Ministère a le contrôle. Les recommandations formulées en réponse à ces observations sont énoncées ci-dessous; elles ont pour but d'accroître le rendement du projet à mesure qu'il progresse ainsi que les probabilités que l'ORF atteigne ses objectifs. D'autres leçons retenues ont été ciblées pour être examinées par la direction d'AADNC relativement au lancement de tout autre projet semblable à l'ORF.

1. La sous-ministre adjointe principale du Secteur des opérations régionales et le directeur général régional de la région du Manitoba devraient mener les activités suivantes pour renforcer la gouvernance du projet :
  - mettre à jour la Charte du projet afin de prendre en compte l'évolution de la gouvernance du projet, c'est à dire du rôle que la sous-ministre déléguée a récemment joué en présidant les réunions ordinaires de l'équipe de projet et des principaux intervenants internes d'AADNC ainsi qu'en coordonnant et surveillant les activités sous l'angle du plan de travail du projet;
  - mettre à jour la charte de projet pour prendre en compte les relations appropriées requises entre les secteurs de l'AC et le bureau régional du Manitoba;
  - tenir régulièrement des séances d'information pour communiquer les dernières nouvelles aux organismes centraux en temps opportun;
  - s'assurer que les mécanismes de communication habituels du projet (p. ex., les tableaux de bord) comprennent le suivi des risques et des enjeux, la façon de les

atténuer, les responsables des mesures ainsi que l'avancement des activités d'atténuation.

2. La sous-ministre adjointe principale du Secteur des opérations régionales et le directeur général régional du Manitoba devraient s'assurer qu'un plan officiel des ressources est conçu pour le projet et qu'il indique les besoins en ressources (c.-à-d. les rôles, le niveau d'effort et la période) au sein des directions du bureau régional du Manitoba qui participent à la réalisation du projet ainsi que les ressources à l'extérieur de la région (p. ex., à l'AC d'AADNC) qui possèdent l'expérience et les compétences requises et qui doivent participer au projet de façon plus officielle.
3. La sous-ministre adjointe principale du Secteur des opérations régionales et le directeur général régional de la région du Manitoba devraient entreprendre les activités suivantes pour améliorer le cadre de contrôle de gestion du projet :
  - documenter et approuver officiellement le processus d'approbation et de financement des composantes de l'ORF entre AADNC et la province du Manitoba;
  - mettre en œuvre des mécanismes de contrôle additionnels pour gérer les risques accrus liés au financement de chaque projet d'infrastructures dans le cadre de l'ORF;
  - déterminer comment le projet de l'ORF financera les volets du projet autres que ceux liés à l'infrastructure à l'intérieur de l'actuel cadre de gouvernance du projet et du cadre de contrôle de gestion, ainsi que documenter les contrôles requis qui doivent être mis en œuvre et respectés, en lien avec d'autres mécanismes de gouvernance du projet, et tous les cadres de contrôle de gestion qui pourraient être nécessaires pour financer de telles activités.
4. La sous-ministre adjointe principale du Secteur des opérations régionales et le directeur général régional de la région du Manitoba devraient entreprendre les activités suivantes pour renforcer la gestion des risques liés au projet :
  - mettre à jour l'approche de gestion des risques du projet pour inclure la détermination des responsables des risques ainsi que le suivi et les rapports continus aux organismes de gouvernance en ce qui a trait aux risques et aux enjeux;
  - définir un mécanisme pour s'assurer que les besoins et les hypothèses du projet sont examinés, définis et communiqués régulièrement;
  - revoir et évaluer le plan de communication régulièrement pour veiller à ce que celui-ci soit de nature proactive et qu'il favorise l'atténuation des risques et des enjeux.

## ***Réponse de la direction***

La direction a approuvé les constatations, et a accepté les recommandations contenues dans le rapport et a élaboré un plan d'action de la direction afin d'y répondre. Le plan d'action de la direction a été intégré au présent rapport.



# 1. CONTEXTE

## Inondations au Manitoba en 2011

En 1961, la province du Manitoba a construit la structure de contrôle des eaux de la rivière Fairford, avec des fonds de contribution fédéraux, afin de mieux gérer les niveaux des eaux du lac Manitoba. Depuis le début des années 1970, l'utilisation de cette structure ne fait qu'exacerber la gravité de l'inondation des plans d'eau adjacents.

Au printemps 2011, le Manitoba a été frappée par de graves inondations qui ont touché plus de 8 000 personnes et causé des dommages évalués à des centaines de millions de dollars. S'étendant du sud de Winnipeg jusqu'à la région d'Interlake, les inondations ont forcé l'évacuation de la population de 18 collectivités des Premières nations, les plus importantes étant celles de Lake St. Martin et Dauphin River, alors que les Premières nations de Little Saskatchewan et Pinaymootang ont été partiellement évacuées. En avril 2015, environ 1 800 personnes évacuées ne pouvaient toujours pas retourner dans ces quatre collectivités en raison des inondations de 2011. Chaque mois, le gouvernement du Canada verse environ 1,5 million de dollars pour continuer d'héberger et de soutenir ces personnes.

En ce qui concerne les inondations, les Premières nations touchées ont entrepris un certain nombre d'actions en justice, qui sont toujours en cours, y compris un recours collectif contre le Manitoba et le gouvernement du Canada.

## Opération retour au foyer

Entre le moment de l'inondation initiale en 2011 et la fin 2013, la responsabilité des activités qu'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC) devait réaliser pour que les personnes évacuées puissent rentrer chez elle a été confiée à plusieurs directions du bureau régional du Manitoba.

Au cours de l'exercice 2013-2014, AADNC, en partenariat avec la province du Manitoba et les Premières nations touchées, a entamé des activités de rétablissement afin de permettre aux personnes évacuées de rentrer dans leur collectivité. À la fin 2013, le Ministère a élaboré un processus visant à faciliter le retour des personnes évacuées sur une période de trois ans, qui comprenait la négociation d'accords de règlement communautaire, la construction des infrastructures et le règlement des litiges en cours.

Les activités requises pour le retour des personnes évacuées chez elles sont devenues le projet connu sous le nom d'ORF. Une charte de projet a été achevée en février 2014 afin d'exposer les grandes lignes de la gouvernance, de la structure et des objectifs du projet. L'ORF a deux principaux objectifs, comme indiqué dans la charte de projet :

- 1) Reconstruire ou rétablir les collectivités afin que les personnes évacuées retournent dans leur foyer dès que cela est faisable

Des plans de mise en œuvre ont été conçus pour chaque Première nation, indiquant les produits livrables propres à l'opération, notamment ceux liés aux terres, à l'hébergement et aux infrastructures. Les besoins d'infrastructure sont généralisés pour les quatre collectivités. Parmi ces besoins se trouvent : les études de faisabilité et les plans de construction de nouvelles écoles, d'installations de traitement de l'eau potable et de traitement des eaux usées, de routes, des travaux de drainage et des installations de traitement des déchets solides. Des logements de remplacement sont requis pour toutes les collectivités.

Ces plans de mise en œuvre respectent une version modifiée du cadre de contrôle de gestion utilisé pour le Programme d'immobilisations et d'entretien (PIE). Les Premières nations concernées seront chargées des responsabilités suivantes : l'élaboration (évaluation et mise à jour) des plans d'investissement dans l'infrastructure communautaire (les Plans d'investissement dans l'infrastructure des Premières nations); la planification, la conception, l'appel d'offres et la construction des grands projets d'immobilisations financés dans le cadre du projet; et la satisfaction des exigences de rapport établies dans leur entente de financement. AADNC, en collaboration avec la province du Manitoba, finance ces projets d'immobilisations, qui englobent l'élaboration d'ententes de financement et l'obligation de veiller à ce que les bénéficiaires respectent les modalités des ententes.

Dans certains cas, comme à Lake St. Martin, les infrastructures doivent être construites sur de nouvelles terres qui ne sont pas sujettes aux inondations. Le processus d'ajout aux réserves consistant à transférer officiellement ces terres aux Premières nations ne doit commencer qu'après qu'un accord de règlement avec les Premières nations a été signé et fera partie de la *Politique fédérale sur les ajouts aux réserves*. D'autres terres seront ensuite transférées dans le cadre du processus d'ajout aux réserves, ce qui donnera aux Premières nations touchées une indemnisation en leur accordant des servitudes sujettes à des possibilités d'inondation et qui appartiennent aux Premières nations. Ces terres sont perçues comme une priorité moindre pour le projet ORF étant donné que le projet n'envisage construire aucune infrastructure sur ces terres.

2) Régler tous les litiges entre le Canada, le Manitoba et les quatre Premières nations qui concernent la structure de contrôle des eaux de la rivière Fairford

Le négociateur en chef du gouvernement fédéral est responsable d'élaborer des accords de règlement tripartites entre la province du Manitoba, le gouvernement du Canada et chacune des quatre Premières nations touchées. Les négociations de l'ORF doivent comprendre deux étapes : i) *la reconnaissance des éléments fondamentaux* (comme dans une entente de principe); et ii) *l'accord de règlement global* (semblable à un accord définitif). L'accord de règlement global tripartite définitif avec chaque Première nation touchée doit traiter des mesures de prévention des inondations, de l'hébergement et des infrastructures, des terres, du développement économique, de l'indemnisation, des exigences en matière de servitudes ainsi que de la ratification par la collectivité.

L'approche générale d'AADNC consistait à procéder à la négociation des accords avec les Premières nations tout en réalisant des projets d'infrastructures afin que les personnes évacuées puissent rentrer chez elles le plus rapidement possible.

La *Vérification de l'Opération retour au foyer* a été ajoutée au plan de vérification axé sur le risque 2015-2016 à 2017-2018 d'AADNC, compte tenu du risque élevé et de l'envergure de ce projet pour le Ministère.

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

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

La vérification avait pour objet d'évaluer le caractère adéquat et l'efficacité des mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle destinés à favoriser la réalisation des objectifs du Ministère à l'égard de l'Opération retour au foyer.

### **2.2 Portée de la vérification**

La portée de la vérification comprenait une évaluation du caractère adéquat et de l'efficacité du cadre de contrôle de gestion pour l'Opération retour au foyer, y compris la structure de gouvernance connexe, les mécanismes d'exécution du projet, la gestion des ressources et les processus de gestion des risques. Elle comprenait aussi un examen de la capacité et de la marge de manœuvre dont dispose le Ministère pour exécuter le projet.

La vérification était axée sur les pratiques de gestion du projet contrôlées ou influencées par AADNC, étant donné qu'un certain nombre de variables ayant une incidence sur le projet échappent au contrôle direct du Ministère, comme les activités de la province du Manitoba ainsi que des Premières nations touchées (qui doivent s'occuper des appels d'offres et de l'attribution de tous les contrats pour les projets de mises en œuvre des infrastructures en plus d'accepter les accords de règlement).

Cette vérification a porté sur la période du 1<sup>er</sup> avril 2013 au 30 septembre 2015. Le travail sur le terrain a eu lieu à l'administration centrale (AC) d'AADNC, dans la région de la capitale nationale, et au bureau régional du Manitoba, à Winnipeg.

## **3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE**

La vérification a été menée conformément aux exigences de la *Politique sur la vérification interne* et des *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*. L'équipe de vérification a examiné des données probantes pertinentes et suffisantes pour raisonnablement fonder la conclusion de sa vérification.

Voici les principales techniques de vérification utilisées :

- entrevues avec des gestionnaires et des employés clés du Secteur des opérations régionales, du Secteur du dirigeant principal des finances et du Secteur des terres et du développement économique à l'AC et au bureau régional du Manitoba;
- examen des documents pertinents concernant l'ORF, notamment :
  - la charte de projet;
  - le cadre de contrôle de gestion;
  - le mandat et les documents à l'appui des principaux comités de gouvernance;
  - les documents concernant le projet, y compris les plans de mise en œuvre, les artefacts issus des rapports sur le projet et les registres des risques;
  - les politiques, directives, cadres et procédures opérationnelles;
- examen approfondi d'un échantillon de dossiers liés à l'approbation du projet pour vérifier la conformité du cadre de contrôle de gestion du projet.

La méthode utilisée pour atteindre les objectifs de la vérification comprenait l'élaboration des critères de vérification à partir desquels les observations et les conclusions ont été tirées. Les critères de vérification élaborés pour la présente vérification figurent à l'annexe A.

## **4. CONCLUSION**

La vérification a permis de cibler des points à améliorer quant aux mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'ORF, qui exigent des mesures d'atténuation pour accroître le rendement du projet et garantir l'atteinte des objectifs du Ministère relativement à l'opération. Le projet a accusé un certain retard et, si aucune suite n'est donnée aux conclusions de la vérification, il risque de ne pas atteindre les objectifs fixés ou de dépasser le budget prévu. Des améliorations possibles ont été déterminées en ce qui a trait à la gouvernance du projet, à sa gestion, au cadre de contrôle de gestion ainsi qu'à la gestion des pouvoirs et des risques.

## **5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS**

En se fondant sur un ensemble d'éléments de preuve recueillis grâce à l'examen de documents, aux analyses et aux entrevues, l'équipe de vérification a évalué chaque critère de vérification et dégagé une conclusion par rapport à chacun d'eux. Lorsqu'un écart important a été observé entre un critère de vérification et les pratiques courantes, le risque associé à cet écart a été évalué afin de concevoir une conclusion et de formuler des recommandations destinées à produire des améliorations.

Les recommandations sont axées sur les points à améliorer dans les pratiques de gestion actuelles du projet sur lesquelles AADNC a le contrôle. Les recommandations formulées en réponse à ces conclusions ont pour but d'accroître le rendement du projet à mesure qu'il progresse ainsi que les probabilités que l'ORF atteigne ses objectifs. D'autres leçons retenues

ont été ciblées pour être examinées par la direction d'AADNC relativement au lancement de tout autre projet semblable à l'ORF.

## **5.1 Gouvernance du projet**

L'équipe de vérification s'attendait à ce qu'AADNC possède le niveau de responsabilité organisationnelle approprié pour le projet ainsi qu'une structure de gouvernance précise garantissant que les personnes ou les groupes concernés sont régulièrement consultés à propos de la prise de décisions concernant le projet et sa réalisation. L'équipe de vérification s'attendait aussi à ce que la production de rapports sur le projet découlant des mécanismes de gouvernance comprenne un processus officiel visant à définir l'état du projet et les enjeux, à en assurer le suivi et à en rendre compte.

La vérification a permis de conclure que la charte de projet en date de février 2014 décrivait la structure de gouvernance prévue pour le projet. Cette structure de gouvernance soulignait que le principal responsable de la réalisation du projet était le bureau régional du Manitoba, avec le soutien de l'administration centrale provenant principalement du Secteur des opérations régionales de la Direction générale des opérations sectorielles. Tous les autres secteurs devaient offrir un soutien secondaire. Un comité principal de la haute direction (CPHD) propre au projet, comprenant des représentants à l'échelle des sous-ministres adjoints et des directeurs généraux (DG) issus de l'ensemble du Ministère, devait agir à titre de comité directeur du projet. Comme indiqué dans la charte de projet, le champion du projet désigné était la sous-ministre adjointe principale du Secteur des opérations régionales.

La gouvernance du projet a évolué depuis l'approbation de la charte de projet. En juin 2015, la sous-ministre déléguée d'AADNC a joué un rôle de surveillance du projet, y compris la fonction de présider les réunions ordinaires avec l'équipe du projet et les principaux intervenants internes d'AADNC. Les réunions sont une occasion de faire le point sur les négociations, les infrastructures et les communications ainsi que de discuter d'autres questions liées au projet.

En date de septembre 2015, le CPHD n'a pas tenu de réunion depuis avril 2015. Auparavant, le CPHD était la principale voie de gouvernance pour assurer la liaison et discuter avec les organismes centraux comme le Conseil du Trésor et le ministère de la Justice. La vérification a conclu qu'AADNC ne possède plus de voie officielle pour informer les organismes centraux sous forme de réunions planifiées.

En l'absence de réunion du CPHD, le Comité des opérations du Ministère, bien qu'il ne soit pas un organisme de surveillance officiel de l'ORF, continue d'assurer un certain niveau de gouvernance et il compte dans ses rangs bon nombre des représentants de niveau sous-ministres adjoints et DG qui siégeaient au CPHD. Le Comité des opérations est responsable de la surveillance stratégique du Programme d'immobilisations et d'entretien (PIE) pour le Ministère. Il doit, entre autres, approuver les demandes d'approbation de projet pour tous les grands projets d'immobilisation dans le cadre du PIE qui sont jugés à haut risque ou qui dépassent les 10 M\$, y compris les projets de mise en œuvre dans le cadre de l'ORF. En outre, l'ORF transmet des mises à jour trimestrielles au Comité des opérations quant à l'état du projet.

Au bureau régional du Manitoba, le projet est un point à l'ordre du jour hebdomadaire du Comité régional des opérations. Des téléconférences hebdomadaires avec le Manitoba donnent au personnel soutenant l'ORF l'occasion de discuter de l'avancement du projet ainsi que des prochaines étapes et activités requises.

Avec l'évolution de la structure de gouvernance, il n'y a pas suffisamment de relations officiellement définies pour démontrer le soutien essentiel des secteurs de l'AC (p. ex., le Secteur des terres et du développement économique, le Secteur des traités et du gouvernement autochtone et le Secteur des opérations régionales) et au sein du bureau régional du Manitoba à la réalisation du projet. En outre, sans des réunions régulières avec les organismes centraux, il y a un risque accru que les principaux intervenants ne soient pas au courant des enjeux en temps opportun, ce qui pourrait influencer les résultats du projet.

Les tableaux de bord du projet sont utilisés pour informer la haute direction et les organismes de gouvernances de l'état du projet, ce qui comprend les annonces prévues, les besoins de financement ciblés, les résumés des budgets, les étapes à venir, les mises à jour concernant les terres et les négociations ainsi que l'état des plans de mise en œuvre. Bien qu'il y ait des discussions quant aux risques et aux enjeux du projet par l'entremise de la structure de gouvernance actuelle, il n'y a pas de processus officiel visant à définir, suivre et rapporter certains points clés du projet (p. ex., les risques, les enjeux et les résultats) dans le cadre des tableaux de bord du projet.

***Recommandation :***

1. La sous-ministre adjointe principale du Secteur des opérations régionales et le directeur général régional du Manitoba devraient mettre en œuvre les activités suivantes pour renforcer la gouvernance du projet :
  - mettre à jour la charte de projet pour prendre en compte l'évolution de la gouvernance du projet, par exemple, le rôle du sous-ministre délégué en tant que parrain et champion du projet;
  - mettre à jour la charte de projet pour prendre en compte les relations appropriées requises entre les secteurs de l'administration centrale et la région du Manitoba;
  - tenir régulièrement des séances d'information pour communiquer les dernières nouvelles aux organismes centraux en temps opportun;
  - s'assurer que les mécanismes de communication habituels du projet (p. ex., les tableaux de bord) comprennent le suivi des risques et des enjeux, la façon de les atténuer, les responsables des mesures ainsi que l'avancement des activités d'atténuation.

## **5.2 Gestion du projet**

L'équipe de vérification s'attendait à conclure qu'un plan des ressources du projet avait été conçu et prenait en compte l'ampleur et la complexité de l'ORF, pour s'assurer que celle-ci

disposait d'un personnel suffisant en terme de capacité et de marge de manœuvre et possédant l'expérience de même que les compétences appropriées. De plus, l'équipe de vérification s'attendait à ce que les rôles et les responsabilités pour l'ORF aient été clairement définis et communiqués au sein d'AADNC (c.-à-d. personnel du bureau régional du Manitoba et de l'AC), pour s'assurer que chacun connaît bien ses rôles dans le projet et le niveau d'effort requis.

Les ressources du projet devaient être financées par le Ministère au moyen de fonds existants. Bien que des fonds sous forme de subventions et de contributions aient été reçus, il n'y a pas eu de fonds de fonctionnement et d'entretien pour ce projet et par conséquent, de nouvelles ressources consacrées au projet pourraient être embauchées. Dans ces conditions, il n'y a jamais eu de plan des ressources ou d'analyse des ressources nécessaires fondée sur l'ampleur et la complexité du projet.

Un bureau temporaire spécialement consacré à l'ORF a été créé en avril 2014 (à la Direction du déménagement et de la reconstruction des communautés, sous la direction du directeur général régional (DGR) du Manitoba). Le bureau est dirigé par un directeur de projet recevant l'aide d'un coordonnateur de projet et de quatre employés à temps plein (d'autres secteurs d'AADNC) en matière d'activités de gestion du projet.

Même si une équipe de projet est en place, la majorité des ressources et de l'expertise requises pour réaliser le projet découlent d'employés régionaux qui ne se consacrent pas uniquement à l'ORF. Parmi eux se trouve le personnel chargé d'assurer la liaison avec le négociateur en chef du gouvernement fédéral relativement aux négociations, aux communications et aux plans de mise en œuvre des infrastructures. Il importe de souligner que le groupe responsable des infrastructures et du logement dans la région du Manitoba est aussi chargé de la planification et de la gestion de la mise en œuvre générale du plan d'infrastructures pour le projet, y compris de l'élaboration des estimations en ce qui a trait à l'échéancier et au budget pour l'ensemble du projet. Le groupe responsable des infrastructures et du logement dans la région ne gère habituellement pas le calendrier de mise en œuvre pour de multiples projets connexes, pendant plusieurs années, pour diverses Premières nations. C'est la première fois qu'un projet de cette envergure et de cette complexité est réalisé dans la région du Manitoba. Le projet n'a pas permis de définir le niveau d'effort et les exigences quant aux rôles pour l'utilisation des ressources dans les unités fonctionnelles. Sans plan de ressources officiel qui comprend les ressources des unités fonctionnelles ne se consacrant pas au projet ou qui associe les besoins de ressources au calendrier du projet (c.-à-d. le niveau d'effort requis pendant des périodes définies), il y a un risque accru que les intervenants des secteurs ne comprennent pas parfaitement leur rôle ou le niveau d'effort requis, ce qui pourrait avoir une incidence négative sur l'atteinte des objectifs du projet. Les risques liés aux ressources sont aussi accrus, étant donné que le bureau régional du Manitoba éprouvait déjà des problèmes de capacités en matière de ressources humaines avant d'entreprendre ce projet.

Même si la charte de projet de l'ORF indique que « [...] *les équipes de projet devront profiter de l'orientation et des conseils des différents secteurs pour veiller à l'exécution des différents éléments du projet* », la vérification a permis de constater que la participation de l'équipe de prestation de services régionale et des membres du personnel d'AADNC à l'AC ou ailleurs

possédant l'ancienneté additionnelle ainsi que l'expérience et l'expertise liées aux domaines comme les finances, le droit ou les négociations a été limitée, alors qu'elle aurait été profitable pour le projet.

Il a été noté pendant les entrevues que certaines de ces personnes ont commencé à jouer un rôle informel de conseiller; toutefois, ce rôle s'ajoute à leurs responsabilités habituelles. Par exemple, l'ORF comptait sur le Secteur du dirigeant principal des finances pour donner des conseils ponctuels en matière de budget et de finances aux intervenants du projet. Un DG de l'AC d'AADNC a récemment offert une expertise et des compétences supplémentaires pour faciliter les négociations et les ententes provisoires avec les Premières nations; cependant, cette personne n'a pas de rôle officiel défini dans le cadre du projet. Sans une implication suffisante et la description des rôles pour les ressources appuyant le projet, le risque que les ressources requises pour assurer la réussite d'un projet de cette envergure et de cette complexité ne participent pas suffisamment, augmente.

**Recommandation :**

2. La sous-ministre adjointe principale du Secteur des opérations régionales et le directeur général régional du Manitoba devraient s'assurer qu'un plan officiel des ressources est conçu pour le projet et qu'il indique les besoins en ressources (c.-à-d. les rôles, le niveau d'effort et le choix du moment) au sein des directions du bureau régional du Manitoba qui participent à la réalisation du projet ainsi que les ressources à l'extérieur de la région (p. ex., l'AC d'AADNC) qui possèdent l'expérience et les compétences requises et qui doivent participer au projet de façon plus officielle.

### **5.3 Cadre de contrôle de gestion et pouvoirs**

L'équipe de vérification s'attendait à observer que les processus d'approbation et de prise de décisions concernant le partage des coûts entre AADNC et la province du Manitoba avaient été convenus officiellement et documentés. Elle s'attendait aussi à ce que les mécanismes requis pour approuver et financer toutes les composantes du projet aient été déterminés et que les mécanismes de contrôle appropriés aient été mis en œuvre.

Les coûts associés à la majorité des travaux d'infrastructures réalisés dans le cadre du projet sont partagés à parts égales avec la province du Manitoba. À l'été 2014, AADNC (pour le compte du gouvernement du Canada) et la province du Manitoba sont parvenus à un accord concernant le partage des coûts, qui indiquait en pourcentage l'engagement financier de chaque gouvernement au projet. Cet accord a été officialisé au moyen d'une entente-cadre bilatérale de partage des coûts. L'équipe de vérification a constaté qu'il avait fallu beaucoup de temps (c.-à-d. la première année du projet) pour harmoniser le processus d'approbation du financement des activités du projet entre les deux ordres de gouvernement. Même si le processus fonctionne bien en ce moment, il n'a pas été officiellement documenté et approuvé. Lorsque les processus d'approbation entre les deux ordres de gouvernement ne sont pas officiellement acceptés et documentés, le risque est plus élevé qu'il soit nécessaire de les revoir si les principaux intervenants de l'un ou l'autre des gouvernements changent.



Au moment du lancement du projet, la direction d'AADNC a décidé que l'utilisation des pouvoirs des programmes établis était la meilleure ligne de conduite à suivre, compte tenu de la nécessité d'assurer la progression du projet selon l'échéancier. L'ORF utilise les pouvoirs délégués en vertu du PIE, qui font référence au financement des projets d'infrastructures dans les réserves et à l'extérieur de celles-ci. Les objectifs opérationnels du PIE sont de faire des investissements en vue d'optimiser le cycle de vie des biens, de diminuer les risques pour la santé et la sécurité, et de veiller à ce que les actifs respectent les codes et les normes applicables et qu'ils soient gérés de façon rentable et efficace.

L'équipe de vérification a observé que seule une partie de l'ORF nécessite la mise en œuvre d'infrastructures relevant du PIE. Le pouvoir lié au financement des composantes afférentes du projet ne concernant pas les infrastructures n'a pas encore été défini. Ce pouvoir touche des activités comme la sécurité et le chauffage des infrastructures achevées avant que les personnes évacuées rentrent dans leurs collectivités ainsi que l'organisation et la coordination du transport et des communications pour les membres des Premières nations. Bien que AADNC a mentionné que le financement pour ces types d'activités peut être disponible à travers le processus de convention de règlement, il est possible que ces activités doivent être complétées avant qu'un accord de règlement global (ARG) soit finalisé.

AADNC examine actuellement d'autres mécanismes pour le financement de certaines activités liées à l'ORF, notamment un contrat de dépôt entre les mains d'un tiers avec la province du Manitoba; toutefois, en septembre 2015, les pouvoirs et les mécanismes de contrôle liés à cette option n'avaient pas encore été définis.

Pour les composantes relatives aux infrastructures de l'ORF, le cadre de contrôle de gestion (CCG) du PIE a été mis à jour précisément aux fins de ce projet et il garantit des mécanismes de contrôle appropriés pour l'approbation à l'interne des projets d'infrastructures pour l'ORF. L'équipe de vérification a examiné et évalué les pratiques de gestion par rapport à celles décrites dans le CCG et a constaté que le projet respecte le CCG à jour. Celui-ci prévoit, entre autres, qu'il faut s'assurer que chaque projet de mise en œuvre a fait l'objet d'une demande d'approbation de projet et a reçu les approbations requises (p. ex., du DGR du Manitoba, de la sous-ministre adjointe principale du Secteur des opérations régionales et du Comité des opérations).

L'équipe de vérification a relevé qu'une clause de valeurs et éthique avait été incluse dans le processus de soumission du projet, et avait été suivie de réunions et correspondances spécifiques aux Premières nations. Le Ministère établissait les attentes et soulignait l'importance d'inclure les valeurs et l'éthique dans le modèle de gouvernance des Premières nations touchées afin de protéger l'intégrité du processus de soumission. À l'exception de l'ajout d'une clause sur les valeurs et l'éthique dans le cadre du processus d'appel d'offres, les mécanismes de contrôle liés à l'utilisation des fonds pour les projets de construction actuels de l'ORF demeurent les mêmes que pour tout autre projet du PIE, ce qui augmente donc le risque que ces projets ne respectent pas les modalités et les conditions en matière de financement en l'absence de mécanismes de contrôle accrus prenant en compte l'ampleur et la complexité de l'ORF. Plus précisément, les agents de projet régionaux d'AADNC examinent les rapports

d'étape pour approuver le financement. AADNC a reconnu qu'étant donné l'envergure et la complexité de l'ORF (c.-à-d. différents grands projets touchant plusieurs Premières nations) les projets d'infrastructures réalisés pendant ce projet posent un risque supplémentaire. Le risque est accru par les ressources limitées et le nombre de projets d'infrastructures liés à l'ORF.

**Recommandation :**

3. La sous-ministre adjointe principale du Secteur des opérations régionales et le directeur général régional de la province du Manitoba devraient entreprendre les activités suivantes pour améliorer le cadre de contrôle de gestion du projet :
  - documenter et approuver officiellement le processus d'approbation et de financement des composantes de l'ORF entre AADNC et la province du Manitoba;
  - mettre en œuvre des mécanismes de contrôle additionnels pour gérer les risques accrus liés au financement de chaque projet d'infrastructures dans le cadre de l'ORF;
  - déterminer comment le projet de l'ORF financera les volets du projet autres que ceux liés à l'infrastructure à l'intérieur de l'actuel cadre de gouvernance du projet et du cadre de contrôle de gestion, ainsi que documenter les contrôles requis qui doivent être mis en œuvre et respectés, en lien avec d'autres mécanismes de gouvernance du projet, et tous les cadres de contrôle de gestion qui pourraient être nécessaires pour financer de telles activités.

#### **5.4 Gestion des risques liés au projet**

L'équipe de vérification s'attendait à trouver une approche de gestion des risques liés au projet assurant la désignation des responsables des risques et comprenant des processus permettant de cibler, de prioriser, de limiter et de rapporter les risques. L'équipe de vérification s'attendait aussi à observer qu'un processus avait été établi pour définir, valider et communiquer régulièrement les besoins et les hypothèses du projet. Finalement, elle s'attendait à ce que le plan de communication du projet soit examiné régulièrement afin de s'assurer qu'il est proactif et qu'il réponde aux risques et aux enjeux ciblés de l'ORF.

L'équipe de vérification a constaté que l'équipe du projet a réalisé un atelier sur les risques en janvier 2015, suivi d'une séance de validation des risques en mars 2015. Ces deux séances de travail, qui se sont déroulées à Winnipeg avec des représentants clés du Manitoba ainsi que de l'AC et du bureau régional du Manitoba d'AADNC, ont permis de cibler, de classer et de prioriser onze risques de l'ORF dans sa totalité. Par la suite, un registre des risques fédéral-provincial pour les risques liés aux infrastructures influant sur l'Opération retour au foyer a été créé afin de donner, pour chaque risque, une description, les cotes de probabilité et de répercussions, les facteurs de risque, les conséquences possibles, une description des stratégies d'atténuation en place ainsi que les nouvelles stratégies d'atténuation des risques proposées. Le registre des risques est mis à jour tous les trimestres suite à des discussions conjointes entre AADNC et la province du Manitoba.

Bien que des risques visant des Premières nations en particulier soient indiqués pour plusieurs des risques énumérés dans le registre, on n'a procédé à aucune évaluation précise des risques pour chaque Première nation. Puisque chaque Première nation participant au projet doit relever ses propres défis, il est de plus en plus important de s'assurer que des activités d'atténuation des risques sont envisagées dans le contexte de chacune des Premières nations concernées par l'ORF.

Bien que des risques aient été ciblés dans le registre des risques, il n'y a pas eu de gestion et de rapports officiels continus sur les risques, y compris la désignation des responsables des risques et le suivi de l'atténuation, ou de définition des enjeux fondée sur la matérialisation des risques. Sans processus de gestion des risques parfaitement défini et mis en œuvre pour l'ORF, il y a un risque accru qu'AADNC et ses partenaires soient incapables de cibler, surveiller ou atténuer ou gérer les principaux risques du projet, ce qui aurait un effet négatif sur l'atteinte des objectifs du projet.

Le plan et l'échéancier initiaux du projet étaient fondés sur des hypothèses qui n'ont pas été validées dans le cadre d'un processus officiel, notamment l'examen des risques de dépendance extérieure. Il est important que les hypothèses soient officiellement documentées et que les risques liés à celles-ci soient examinés. Autrement, il y a un risque accru que les décisions relatives au projet fondées sur ces hypothèses en ce qui a trait à l'échéancier et aux coûts du projet soient incorrectes.

Même si des plans de mise en œuvre ont été conçus pour chaque Première nation, décrivant les infrastructures requises au sein de chaque collectivité, les besoins plus détaillés du projet (p. ex., les caractéristiques des maisons qui seront bâties) n'ont pas été officiellement pris en considération au début du projet. De plus, aucune analyse officielle des avantages de la détermination des besoins appropriés liés à la mise en œuvre d'infrastructures et de négociations (p. ex., éviter le surpeuplement et limiter les risques juridiques) n'a été effectuée. Par conséquent, il est difficile d'associer les besoins du projet (p. ex., les caractéristiques entourant la construction d'une maison ou les positions de négociation d'AADNC) aux avantages (p. ex., la réduction des risques juridiques en fonction de la mise en œuvre des infrastructures). Cela est essentiel pour faciliter la priorisation des besoins et pour comprendre les conséquences des décisions concernant le projet (c.-à-d. soit les modifications de la portée proposées ou les positions de négociation changeantes).

Finalement, il est important que les plans de communication soient conçus en prenant en compte les risques et les enjeux du projet. En mars 2014, le DGR a approuvé un plan de communication d'AADNC, qui a été transmis à l'équipe des communications de l'AC et à la province du Manitoba. Les objectifs étaient d'expliquer aux médias régionaux et territoriaux, ainsi qu'au grand public, les mesures qui sont prises par AADNC pour ramener les personnes évacuées dans leurs collectivités, d'aider les chefs et les conseils de bande à informer ces personnes concernant leur retour et de respecter l'approche de partenariat adoptée pour leur permettre de rentrer chez elles. Le plan met en évidence les principales méthodes de communication d'AADNC (c.-à-d. les relations avec les médias et les sites Web appuyés par les médias sociaux, la collaboration avec la Croix-Rouge canadienne pour fournir de l'information

s'adressant aux personnes évacuées, des rencontres communautaires pour les Premières nations et la surveillance des médias). Il souligne aussi les étapes et les possibilités de communication générale. Toutefois, il n'y a aucun suivi des différentes étapes et possibilités de communication et les plans de communication n'ont pas été revus suffisamment souvent pour prendre en compte les changements apportés aux plans de mise en œuvre et aux négociations. Bien qu'AADNC ait établi un plan de communication, il faut être plus proactif et améliorer les communications externes, par exemple, en harmonisant les plans de communication aux facteurs de risque, pour mieux gérer la perception générale du projet. Même si un protocole sur les communications conjointes, indiquant comment les équipes de négociation des parties envisagent de travailler ensemble sur des efforts communs de communication s'adressant à des tierces parties, a été élaboré, il n'a pas encore été mis en œuvre. L'absence de plan de communication complet et proactif augmente le risque de publicité négative pour AADNC et pourrait compliquer les négociations avec les Premières nations touchées.

#### **Recommandation :**

4. La sous-ministre adjointe principale du Secteur des opérations régionales et le directeur général régional du Manitoba devraient entreprendre les activités suivantes pour renforcer la gestion des risques liés au projet :
  - mettre à jour l'approche de gestion des risques du projet pour inclure la désignation des responsables des risques ainsi que le suivi et les rapports continus aux organismes de gouvernance en ce qui a trait aux risques et aux enjeux;
  - définir un mécanisme pour s'assurer que les besoins et les hypothèses du projet sont examinés, définis et communiqués régulièrement;
  - revoir et évaluer le plan de communication régulièrement pour veiller à ce que celui-ci soit de nature proactive et qu'il favorise l'atténuation des risques et des enjeux.

### **5.5 Leçons retenues**

D'autres leçons retenues ont été ciblées pour être examinées par la direction d'AADNC relativement au lancement de tout autre projet semblable à l'ORF, notamment :

- Des projets ultérieurs ayant une ampleur et une complexité semblables à celles de l'ORF profiteraient d'un cadre de gestion qui s'assure que des mécanismes d'appui fonctionnel et en matière de ressource nécessaires sont identifiés et établis. Pour ce faire, il faudrait prévoir la conception d'un cadre pour déterminer comment planifier les négociations avec les Premières nations en fonction de l'atteinte des autres objectifs du projet, comme la mise en œuvre des infrastructures. En outre, le Ministère tirerait profit d'une réalisation proactive d'exercices de planification conjointe avec les intervenants avec lesquels AADNC devrait collaborer, comme les provinces et d'autres tiers (p. ex.,

des organismes de bienfaisance ou d'autres organismes participant à la gestion des urgences).

- Même s'il est probable qu'il faille réaliser des projets comme l'ORF à l'échelle régionale, des projets ultérieurs de cette envergure et de cette complexité considérés comme étant des priorités ministérielles profiteraient d'un cadre de gestion de projet garantissant que l'aide nécessaire est déterminée dès le départ, et ensuite fournie par l'AC et des bureaux régionaux. Il serait profitable pour les projets à venir de concevoir un répertoire de l'expérience et des compétences requises pour un projet comme l'ORF, puis de déterminer où sont ces ressources dans l'ensemble du Ministère.

## 6. Plan d'action de la direction

Recommandations	Réponse de la direction/ Mesures de suivi	Gestionnaire responsable (titre)	Date prévue de mise en œuvre (Mois et année)
<p>1. La sous-ministre adjointe principale du Secteur des opérations régionales et le directeur général régional de la région du Manitoba devraient mener les activités ci-dessous pour renforcer la gouvernance du projet.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre à jour la charte de projet pour qu'elle tienne compte de l'évolution de la gouvernance de projet, c'est-à-dire du rôle que la sous-ministre déléguée a récemment joué en présidant les réunions ordinaires de l'équipe de projet et des principaux intervenants internes d'AADNC ainsi qu'en coordonnant et surveillant les activités sous l'angle du plan de travail du projet.</li> <li>• Mettre à jour la charte de projet pour prendre en compte les relations appropriées requises entre les secteurs de l'AC et le bureau régional de la région du Manitoba.</li> <li>• Tenir régulièrement des séances d'information pour communiquer les dernières nouvelles aux organismes centraux en temps opportun.</li> <li>• S'assurer que les mécanismes de communication habituels du projet (p. ex., les tableaux de bord) comprennent le suivi des</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La charte de projet sera mise à jour pour tenir compte de l'évolution de la gouvernance du projet, qui comprend la désignation des personnes en charge du risque, ainsi que du rôle du nouveau dirigeant, le directeur général, initiatives stratégiques, opérations régionales.</li> <li>2. La charte de projet sera mise à jour pour prendre en compte les relations appropriées requises entre les secteurs de l'AC et le bureau régional de la région du Manitoba.</li> <li>3. Les organismes centraux seront contactés pour déterminer le niveau approprié et la fréquence des séances d'information.</li> <li>4. Le tableau de bord sera mis à jour de manière à ce qu'il comprenne les risques et les stratégies d'atténuation proposées.</li> </ol>	<p>Sous-ministre adjointe principale, Opérations régionales</p> <p>Directeur général, initiatives stratégiques, opérations régionales.</p> <p>Directeur général régional, région du Manitoba</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mars 2016</li> <li>2. Mars 2016</li> <li>3. Mars 2016</li> <li>4. Mars 2016</li> </ol>

<p>risques et des enjeux, la façon de les atténuer, les responsables des mesures ainsi que l'avancement des activités d'atténuation.</p>			
<p>2. La sous-ministre adjointe principale du Secteur des opérations régionales et le directeur général régional du Manitoba devraient s'assurer qu'un plan officiel des ressources est conçu pour le projet et qu'il indique les besoins en ressources (c.-à-d. les rôles, le niveau d'effort et la période) au sein des directions du bureau régional de la région du Manitoba qui participent à la réalisation du projet ainsi que les ressources à l'extérieur de la région (p. ex., à l'AC d'AADNC) qui possèdent l'expérience et les compétences requises et qui doivent participer au projet de façon plus officielle.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un plan des ressources est soumis au Comité de gestion financière une fois par an en tant que demande d'attribution spéciale avec justification liée aux exigences du projet et avec une source de fonds proposée. Il sera soumis à nouveau pour le prochain exercice.</li> <li>2. De plus, les rôles et les responsabilités seront mis à jour à l'occasion de la révision de la charte du projet et on officialisera les obligations redditionnelles en plus d'assurer l'uniformité avec le plan des ressources.</li> </ol>	<p>Sous-ministre adjointe principale, Opérations régionales</p> <p>Directeur général, initiatives stratégiques, opérations régionales.</p> <p>Directeur général régional, région du Manitoba</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mars 2016</li> <li>2. Mars 2016</li> </ol>
<p>3. La sous-ministre adjointe principale du Secteur des opérations régionales et le directeur général régional de la région du Manitoba devraient entreprendre les activités suivantes pour améliorer le cadre de contrôle de gestion du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• documenter et approuver officiellement le processus d'approbation et de financement des composantes de l'ORF entre AADNC et la</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En collaboration avec le gouvernement provincial du Manitoba, l'Opération Retour au foyer documentera les processus de financement et d'approbation du projet.</li> <li>2. Le projet a récemment mis en place des contrôles complétant ceux qui</li> </ol>	<p>Sous-ministre adjointe principale, Opérations régionales</p> <p>Directeur général, initiatives stratégiques,</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mars 2016</li> <li>2. Rapport d'étape : septembre 2016</li> <li>3. Rapport d'étape : septembre 2016</li> </ol>

<p>province du Manitoba;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>mettre en œuvre des mécanismes de contrôle additionnels pour gérer les risques accrus liés au financement de chaque projet d'infrastructures dans le cadre de l'ORF;</li> <li>déterminer comment le projet de l'ORF financera les volets du projet autres que ceux liés à l'infrastructure à l'intérieur de l'actuel cadre de gouvernance du projet et du cadre de contrôle de gestion ainsi que documenter les contrôles requis qui doivent être mis en œuvre et respectés, en lien avec d'autres mécanismes de gouvernance du projet, et tous les cadres de contrôle de gestion qui pourraient être nécessaires pour financer de telles activités.</li> </ul>	<p>sont déjà indiqués dans le CCG pour le Programme d'immobilisations et d'entretien (PIE). Par exemple, AADNC et la province du Manitoba ont créé et mis en œuvre les éléments suivants : instructions améliorées pour les soumissionnaires (y compris des lignes directrices sur les conflits d'intérêts), processus par étapes pour les paiements proportionnels et surveillance améliorée du calendrier et de la progression. Les responsables du projet saisiront également les autres occasions d'améliorer ces contrôles.</p> <p>3. L'Opération retour au foyer a entrepris ces activités dans le cadre du programme en place et du financement existant. Tous les coûts associés à l'ORF feront l'objet d'un suivi afin de déterminer s'il y a une possibilité de partager des dépenses. Les leçons retenues relatives à l'exécution du projet seront prises en compte et intégrées dans le contexte plus large des investissements en infrastructure et de la gestion de projet.</p>	<p>opérations régionales.</p> <p>Directeur général régional, région du Manitoba</p>	
---	---	---	--



<p>4. La sous-ministre adjointe principale du Secteur des opérations régionales et le directeur général régional de la région du Manitoba devraient entreprendre les activités suivantes pour renforcer la gestion des risques liés au projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mettre à jour l'approche de gestion des risques du projet pour inclure la désignation des responsables des risques ainsi que le suivi et les rapports continus aux organismes de gouvernance en ce qui a trait aux risques et aux enjeux;</li> <li>• définir un mécanisme pour s'assurer que les besoins et les hypothèses du projet sont examinés, définis et communiqués régulièrement;</li> <li>• revoir et évaluer le plan de communication régulièrement pour veiller à ce que celui-ci soit proactif et qu'il favorise l'atténuation des risques et des enjeux.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformément à la réponse au point 1, la charte du projet et le registre des risques seront mis à jour pour veiller à ce que les responsables du risque soient désignés comme il se doit.</li> <li>2. En plus de la mise à jour de la charte du projet, l'Opération retour au foyer mettra à jour le plan de mise en œuvre et le registre des risques une fois par trimestre en reconnaissant que le fait de posséder un processus pour valider les hypothèses et considérer les risques associés à ces dernières contribuera à les atténuer.</li> <li>3. Le plan de communications sera examiné et mis à jour tous les trimestres pour veiller à ce qu'il soit proactif et à ce qu'il appuie et démontre les modes d'atténuation des risques et les enjeux.</li> </ol>	<p>Sous-ministre adjointe principale, Opérations régionales</p> <p>Directeur général, initiatives stratégiques, opérations régionales.</p> <p>Directeur général régional, région du Manitoba</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mars 2016</li> <li>2. Mars 2016</li> <li>3. Mars 2016</li> </ol>
---	---	--	--

## Annexe A : Critères de vérification

Afin de garantir le niveau d'assurance approprié pour répondre aux objectifs de la vérification, les critères de vérification suivants ont été élaborés :

<b>Gouvernance et orientation stratégique</b>	
1.	Des mécanismes efficaces sont en place pour établir et maintenir l'orientation du projet, y compris la précision des objectifs. Des outils appropriés sont utilisés pour assurer la gouvernance du projet, notamment un cadre de gouvernance efficace, un modèle de responsabilisation, des mesures de contrôle budgétaire et un processus de gestion des enjeux.
<b>Gestion de la mise en oeuvre</b>	
2.	Des mécanismes efficaces sont en place pour favoriser l'obtention des résultats escomptés du projet, y compris le niveau de planification et de programmation approprié et la gestion des intervenants.
<b>Gestion des ressources</b>	
3.	Les ressources sont planifiées et sélectionnées de manière appropriée pour le projet.
<b>Gestion des risques</b>	
4.	L'approche en matière de gestion des risques adoptée est appropriée compte tenu de la nature du projet.

## Annexe B : Politiques, directives et orientation pertinentes

Les sources faisant autorité suivantes ont été examinées et ont servi de fondement à la vérification :

- Cadre de contrôle de gestion d'AADNC pour les éléments d'infrastructure
- Charte de projet de l'Opération retour au foyer