



Affaires autochtones et Développement du Nord Canada

Rapport de vérification interne

Vérification du Programme des sites contaminés du Nord (à l'exception des mines Giant et Faro)

Préparé par la

**Direction générale des services de vérification et
d'assurance**

Projet n° : 14-09

Novembre 2014

TABLE DES MATIÈRES

ACRONYMES.....	ii
RÉSUMÉ	1
1. CONTEXTE.....	5
2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION.....	9
3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE.....	10
4. CONCLUSION.....	11
5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	11
5.1 <i>Gouvernance, planification, prise de décisions et surveillance du Programme</i>	12
5.2 <i>Capacités et aptitude à l'exécution du Programme</i>	16
5.3 <i>Gestion des sites contaminés</i>	18
6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	21
Annexe A : Critères de vérification	23
Annexe B : Lois règlements, ententes, directives et orientation pertinents	24
Annexe C : Glossaire et contexte des termes utilisés dans le présent rapport.....	25

ACRONYMES

AADNC	Affaires autochtones et Développement du Nord Canada
SMA	Sous-ministre adjoint
MPM	Manuel des procédures ministérielles
PASCF	Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux
ISCF	Inventaire des sites contaminés fédéraux
AC	Administration centrale
RH	Ressources humaines
CCG	Cadre de contrôle de la gestion
OAN	Organisation des affaires du Nord
PSCN	Programme des sites contaminés du Nord
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

RÉSUMÉ

Contexte

Une vérification du Programme des sites contaminés du Nord (PSCN) était prévue dans le Plan de vérification axé sur le risque de 2014-2015 à 2016-2017 d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC), approuvé par le sous-ministre le 6 février 2014. La vérification était considérée hautement prioritaire en raison des risques que présentent les sites contaminés pour la santé humaine et l'environnement, et du financement gouvernemental considérable requis pour la mise en œuvre du Programme des sites contaminés du Nord.

Par ses politiques et ses programmes, le gouvernement du Canada vise à réduire les risques pour l'environnement et la santé humaine provenant des sites contaminés fédéraux connus et à réduire le passif financier fédéral lié à ces sites. Le gouvernement a identifié les ministères, agences et sociétés d'État consolidées à qui il incombe de gérer l'ensemble de ces sites à titre de gardiens pour le compte de la Couronne.

Il y a beaucoup de sites contaminés au nord du 60^e parallèle. La contamination de ces lieux résulte souvent d'activités minières, pétrolières et gazières du secteur privé ou d'opérations militaires du gouvernement ayant eu lieu il y a plus de cinquante ans, bien avant que l'on saisisse l'ampleur des répercussions sur l'environnement. AADNC a été nommé ministère fédéral gardien de ces sites du Nord du Canada. De plus, la *Loi sur les Indiens* précise que c'est au Ministère qu'incombe la gestion des terres et de l'environnement, notamment des sites contaminés dans les réserves au sud du 60^e parallèle.

En 2005, pour appuyer les activités des ministères chargés de la gestion et de l'assainissement des sites contaminés, le gouvernement du Canada a établi le *Plan d'action fédéral pour les sites contaminés* (PASCf). Le cadre financier du PASCf est géré conjointement par le Secrétariat du Conseil du Trésor et Environnement Canada par l'intermédiaire du Secrétariat du PASCf.

Objectif et portée de la vérification

L'objectif global de la présente vérification consistait à évaluer les mesures de contrôle ainsi que les processus de gestion des risques et de gouvernance établis au regard des objectifs ministériels en ce qui concerne les sites contaminés du Nord.

Plus précisément, la vérification visait à évaluer le portefeuille des sites contaminés du Nord¹, en ce qui concerne :

- i. la conception et l'efficacité opérationnelle des structures et des mécanismes de divulgation de renseignements et de gouvernance du programme pour appuyer la planification et la prise de décisions axées sur le risque et la supervision;

¹ Comme mentionné dans la portée de la vérification, le portefeuille des sites exclut les mines Giant et Faro.

- ii. l'aptitude des mesures de contrôle du programme de veiller à ce que les capacités et les aptitudes des ressources, tant de l'intérieur que de l'extérieur, correspondent aux objectifs du programme;
- iii. la conception et l'efficacité opérationnelle des mesures de contrôle du programme pour appuyer l'identification, l'évaluation, l'assainissement, le suivi et la consignation des sites contaminés d'une manière efficace et efficiente qui favorise la conformité aux lois, aux règlements, aux directives et aux politiques en vigueur.

La conception des mesures de contrôle ainsi que des processus de gestion des risques et de gouvernance du programme a été évaluée à l'étape d'exécution de la vérification (août à octobre 2014), et la revue de dossiers se rapportait à la période du 1^{er} avril 2013 au 31 mars 2014. Pour atteindre chacun des objectifs de la vérification, la portée de celle-ci prévoyait l'évaluation des éléments suivants :

- **Objectifs du programme** – notamment, les considérations liées à la mobilisation des intervenants (tant à l'interne qu'à l'externe) et les objectifs socioéconomiques, dont le respect des exigences liées à l'Accord sur les revendications territoriales;
- **Gestion financière** – notamment, les pratiques de planification et de budgétisation, les données requises pour la prise de décisions, le suivi et l'établissement de rapports;
- **Conformité** – notamment, la conformité avec les lois, les règlements, les directives et les politiques applicables.

Les évaluations suivantes étaient expressément exclues de la portée de la présente vérification :

- la pertinence des décisions liées à des sites contaminés particuliers;
- les mesures de contrôle, la gestion du risque ou la gouvernance touchant spécifiquement aux mines Giant et Faro;
- la pertinence, la fiabilité ou l'exactitude des pratiques de présentation de l'information financière et des calculs utilisés dans l'établissement des rapports en ce qui a trait à la responsabilité financière du Ministère dans le dossier des sites contaminés du Nord;
- les mesures de contrôle, la gestion du risque et la gouvernance touchant à la poursuite des objectifs en matière d'environnement, de santé et de sécurité².

Énoncé de conformité

La présente vérification respecte les Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada, comme le confirment les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Conclusion

² Une vérification interne de la santé et sécurité au travail a été menée à l'échelle du Ministère en concordance avec le calendrier de la présente vérification.

Dans l'ensemble, la vérification a permis de constater que les mesures de contrôle et les processus de gestion du risque et de gouvernance mis en place pour appuyer les objectifs du Ministère en ce qui concerne les sites contaminés du Nord sont adéquats et efficaces. Toutefois, la vérification a permis d'identifier des possibilités d'amélioration dans les secteurs suivants : la planification stratégique, particulièrement l'amélioration de la supervision par les membres de la haute direction et la prise en compte du lien avec la planification des ressources humaines; et la documentation d'un cadre de contrôle ministériel pour la gestion des sites contaminés.

Recommandations

L'équipe de vérification a également relevé des secteurs où les pratiques et les processus de contrôle de la gestion pourraient être améliorés, ce qui a donné lieu aux trois recommandations suivantes :

1. La sous-ministre adjointe de l'Organisation des affaires du Nord devrait répondre à la nécessité de mettre en place un organe de surveillance par la haute direction ayant pour mandat d'élaborer, de superviser et de surveiller le nouveau plan stratégique du Programme. Ce plan devrait contenir des échéanciers et une orientation stratégique clairement définie assortie d'objectifs connexes, en plus de proposer des objectifs pour la période suivant l'échéance du *Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux*. Le plan devrait aussi favoriser l'établissement de liens entre les différents plans régionaux et ceux visant l'ensemble du projet, les stratégies de mesure du rendement et les plans de gestion du risque.
2. La sous-ministre adjointe de l'Organisation des affaires du Nord devrait examiner la situation actuelle du plan des ressources humaines (RH) du Programme en évaluant les répercussions stratégiques des scénarios et options en matière de dotation. De plus, dans le cadre de la mise à jour du plan stratégique du Programme, elle devrait prendre des mesures pour veiller à ce que le plan des RH du Programme demeure pertinent, réalisable et conforme à l'orientation stratégique et aux objectifs connexes.
3. La sous-ministre adjointe de l'Organisation des affaires du Nord devrait prendre les mesures nécessaires pour examiner, mettre à jour et organiser les politiques et procédures associées à la gestion des sites contaminés, y compris les pratiques d'approvisionnement, au moyen d'un cadre de contrôle de la gestion des sites contaminés. Cette initiative devrait être réalisée en tenant compte des données du programme Sud du 60^e parallèle et elle devrait combler les lacunes ciblées, simplifier le contenu et permettre une meilleure harmonisation aux pratiques et exigences actuelles. Elle établira également une base pour l'élaboration d'un cadre de contrôle de la gestion des sites contaminés à l'échelle du Ministère.

Réponse de la direction

La direction approuve les constatations, 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

Une vérification du Programme des sites contaminés du Nord (PSCN) était prévue dans le Plan de vérification axé sur le risque 2014-2015 à 2016-2017 d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC), approuvé par le sous-ministre le 6 février 2014. La vérification était considérée comme hautement prioritaire en raison des risques que présentent les sites contaminés pour la santé humaine et l'environnement et du financement gouvernemental considérable requis pour la mise en œuvre du Programme des sites contaminés du Nord.

Aperçu du programme

Les sites contaminés sont des propriétés où des substances introduites sont présentes à des concentrations qui peuvent poser un danger immédiat ou à long terme pour la santé humaine ou pour l'environnement. Sont également considérées comme des sites contaminés les propriétés où de telles concentrations dépassent les seuils prévus par les politiques et la réglementation. Il existe des sites contaminés partout au Canada, y compris sur les terres relevant de la responsabilité de la Couronne.

Grâce à ses politiques et à ses programmes, le gouvernement du Canada vise à réduire les risques pour l'environnement et la santé humaine provenant des sites contaminés fédéraux connus et à réduire le passif financier fédéral connexe. Le gouvernement a identifié les ministères, agences et sociétés d'État consolidées à qui il incombe de gérer l'ensemble de ces sites à titre de gardiens pour le compte de la Couronne.

Il y a beaucoup de sites contaminés au nord du 60^e parallèle. La contamination de ces lieux résulte souvent d'activités minières, pétrolières et gazières du secteur privé ou d'opérations militaires du gouvernement ayant eu lieu il y a plus de cinquante ans, bien avant que l'on saisisse l'ampleur des répercussions sur l'environnement. C'est à AADNC qu'a été confiée la responsabilité de gardien de la majeure partie des sites contaminés du Nord du Canada. De plus, la *Loi sur les Indiens* précise que c'est au Ministère qu'incombe la gestion des terres et de l'environnement, notamment des sites contaminés dans les réserves au sud du 60^e parallèle. La gestion des sites contaminés du Nord est plus complexe et s'échelonne sur de plus longues périodes que la gestion des sites du Sud, qui sont surtout des dépotoirs abandonnés et des déversements de produits pétroliers. Pour soutenir l'exercice de ses responsabilités relatives aux sites contaminés, le Ministère a élaboré une Politique de gestion des sites contaminés afin d'orienter la gestion des sites situés sur les réserves, sur les terres fédérales dans le Nord et sur toute autre terre sous la responsabilité du Ministère.

Les données figurant au tableau suivant sont tirées de l'Inventaire des sites contaminés fédéraux (ISCF), à savoir une liste de tous les sites contaminés fédéraux connus détenus sous la garde de ministères, d'agences gouvernementales et de sociétés d'État consolidées. Voici la répartition établie par l'ISCF des sites contaminés se trouvant au sud et au nord du 60^e parallèle et qui sont sous la garde d'AADNC, en date du 31 mars 2014 :

Organisation responsable	Nombre de sites contaminés			
	Soupçonné	Actif	Clos	Total
Total pour AADNC	1 031	1 369	2 732	5 132
Au sud du 60 ^e parallèle	898	1 169	2 045	4 112
Au nord du 60 ^e parallèle	133	200	687	1 020

Le nombre de sites de l'inventaire au nord du 60^e parallèle, par type de classement, se présentait comme suit en date du 31 mars 2014 :

Type de classement ³	Actif	Clos	Total
Priorité d'intervention élevée	80	14	94
Priorité d'intervention moyenne	68	9	77
Priorité d'intervention faible	10	2	12
Renseignements insuffisants	2	1	3
Intervention non requise	7	78	85
Sites non classés	33	583	749
Total	200	687	1 020

C'est à l'Organisation des affaires du Nord (OAN) d'AADNC qu'incombe la responsabilité des programmes et activités mis en œuvre en vue de l'atteinte du résultat stratégique du Ministère pour le Nord. Une des responsabilités clés de l'OAN consiste à gérer les sites contaminés situés au nord du 60^e parallèle par l'intermédiaire du Programme des sites contaminés du Nord (le PSCN, ou le « Programme »). L'objectif du PSCN est d'assurer la gestion efficace et l'assainissement des sites contaminés du Nord (c.-à-d. au nord du 60^e parallèle) dont AADNC est responsable à titre de gardien. Le PSCN cadre avec les objectifs du gouvernement du Canada qui vise à réduire et à éliminer, dans la mesure du possible, les risques pour la santé humaine et l'environnement, et à réduire le passif financier associé aux sites contaminés dans le Nord. Il importe que, dans le cadre du Programme, les sites contaminés soient gérés dans un souci de rentabilité et d'uniformité dans tout le Nord.

Le PSCN a récemment subi une restructuration organisationnelle et est devenu une direction générale à part entière au sein de l'OAN le 1^{er} avril 2014. Cette Direction générale comporte les quatre directions suivantes : la Direction du bureau des grands projets, la Direction de la gestion des programmes des sites contaminés, la Direction de la mine Faro et la Direction de la mine Giant. La Direction du grand projet de la mine Giant relève du mandat de l'administration centrale (AC) d'AADNC où se trouve la majorité du personnel consacré à sa gestion. En raison du transfert des responsabilités, le projet de la mine Faro est géré par le gouvernement du Yukon, mais demeure financé par AADNC. La Direction de la mine Faro est chargée de veiller à ce que l'ensemble des plans de travail soit évalué, à ce que les études indépendantes soient menées et à ce que les fonds appropriés soient alloués au gouvernement du Yukon en vue de

³ Classement établi en fonction du Système national de classification des sites contaminés du Conseil canadien des ministres de l'Environnement.

la gestion de la mine Faro. Le Bureau des grands projets est chargé d'élaborer les politiques et procédures d'AADNC ainsi que de mener les études indépendantes associées aux grands projets. Il assure une fonction de contrôle de la qualité au sein de la Direction générale. La Direction de la gestion du Programme des sites contaminés soutient l'ensemble des activités qui ne relèvent pas des trois autres directions, à savoir l'orientation des programmes, la préparation de rapports sur le rendement, les présentations au Conseil du Trésor ainsi que l'ensemble des tâches de niveau organisationnel.

Le transfert de responsabilités fédérales aux territoires a eu des répercussions sur la structure organisationnelle et sur les responsabilités du PSCN. Depuis l'entrée en vigueur de l'accord de 2003 sur le transfert de responsabilités au Yukon, AADNC a transféré la gestion des sites contaminés au gouvernement du Yukon tout en continuant d'en assumer la responsabilité financière. Au fil du temps, le Ministère a identifié certaines difficultés survenant lorsque la responsabilité financière est différente de l'autorité de gestion. S'appuyant sur les leçons tirées au Yukon, l'Entente sur le transfert des responsabilités des Territoires du Nord-Ouest a permis à AADNC de garder le contrôle financier et opérationnel de tous les sites contaminés recensés au 1^{er} avril 2014. Une fois ces sites assainis, les responsabilités en matière de gestion des terres seront transférées au gouvernement des Territoires du Nord-Ouest. À mesure que se poursuivent les discussions avec le Nunavut concernant le transfert des responsabilités, le programme s'attend à tirer profit des leçons apprises et des meilleures pratiques dérivées de l'expérience du Yukon et des Territoires du Nord-Ouest pour faciliter l'atteinte de résultats efficaces et efficaces.

Plan d'action fédéral pour les sites contaminés (PASCf)

En 2005, dans le but d'appuyer les activités des ministères chargés de la gestion et de l'assainissement des sites contaminés, le gouvernement du Canada a établi le Plan d'action fédéral pour les sites contaminés (le PASCf). Le cadre financier du PASCf, qui prévoit un engagement de 3,5 milliards de dollars sur 15 ans, est géré conjointement par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et Environnement Canada par l'intermédiaire du secrétariat du PASCf. Il vise principalement à réduire les risques pour l'environnement et la santé humaine que présentent les sites contaminés et à réduire le passif financier fédéral connexe. Le PASCf a recours au modèle des frais partagés, selon lequel 85 % des coûts liés à l'évaluation, la gestion et l'assainissement des sites sont assumés par le PASCf, tandis que les 15 % restant sont assumés par le ministère responsable du site à titre de gardien. En vertu du Plan d'action économique du Canada, le PASCf assume 100 % des coûts des sites les plus vastes et les plus complexes de l'inventaire fédéral, comme les mines Faro, United Keno Hill et Giant.

La phase II du PASCf tire actuellement à sa fin⁴. Le Plan entamera la phase III⁵ le 1^{er} avril 2016, pour arriver à échéance en 2020. Il incombe au secrétariat du PASCf, avec l'appui du comité directeur de la sous-ministre adjointe (SMA) du PASCf, de déterminer le montant du financement qui devra être versé à chaque ministère. AADNC contribue au PASCf par

⁴ Durant la phase II du PASCf, qui s'échelonne de 2011 à 2016, l'accent est mis sur l'assainissement des sites les plus prioritaires.

⁵ Les critères et objectifs propres à la phase III en sont encore au stade de l'élaboration.

l'intermédiaire de deux représentants (un pour le PSCN et un pour le Programme des sites contaminés du sud du 60^e parallèle), qui prennent part à des réunions de comités et donnent leurs commentaires. Toutefois, les pouvoirs décisionnels en matière de financement continuent d'appartenir à Environnement Canada et au SCT.

Considérations financières

Les sites contaminés du Nord représentaient un passif environnemental total estimé de 2 369 milliards de dollars à la fin de l'exercice 2013-2014. Les deux sites contribuant le plus à ce passif sont les mines Faro et Giant (qui sont exclues de la portée de cette vérification). Le rapport du passif à la fin de l'exercice 2013-2014 présente comme suit la répartition des passifs entre les régions dans tout le Nord :

Passif estimé par région							
Région	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Passif total	1 399 G\$	1 429 G\$	1 590 G\$	1 742 G\$	2 105 G\$	2 281 G\$	2 369 G\$
Yukon (excluant la mine Faro)	85 M\$	82,9 M\$	82,2 M\$	111,6 M\$	151,6 M\$	177,3 M\$	162,1 M\$
Territoires du Nord-Ouest (excluant la mine Giant)	159,6 M\$	163,0 M\$	237,3 M\$	187,6 M\$	216,6 M\$	208,7 M\$	233,3 M\$
Nunavut	163,9 M\$	192,3 M\$	212,9 M\$	191,1 M\$	341,7 M\$	324,5 M\$	315,8 M\$

Principaux défis auxquels le Programme est confronté

i. Renouvellement et échéance du PASC

Comme mentionné précédemment, la phase II du PASC tire à sa fin, et la phase III (la phase finale du Plan) s'amorcera le 1^{er} avril 2016. Le cadre financier du PASC prendra fin en 2020.

Il incombe au Ministère de continuer d'assumer l'intégralité du passif associé aux sites contaminés sous sa garde au-delà de l'échéance du financement du PASC. Le PSCN a élaboré des plans pour réduire le plus possible le passif pendant la période d'octroi du financement dans le cadre du PASC. Si le gouvernement fédéral continue d'être responsable pour le Programme après 2020, une source de financement stable, qui n'aurait pas besoin d'être renouvelée devra être recherchée.

ii. Planification des ressources humaines et financières

L'ampleur du passif lié aux sites contaminés et la complexité des projets du portefeuille des sites au nord du 60^e parallèle exposent le Ministère à des risques à long terme dans sa gestion du PSCN. Plus particulièrement, la gestion des sites contaminés s'accompagne d'un éventail de risques associés à la gestion des sites contaminés, certains étant uniques à l'exécution de programmes dans le Nord canadien. La capacité à recruter et à conserver une main-d'œuvre qualifiée constitue l'un des risques les plus importants du Programme. La gestion et l'assainissement des sites contaminés dans le cadre du PSCN nécessitent compétences spécialisées et expertise technique. Outre les défis uniques que posent le recrutement et le maintien en poste du personnel dans le Nord, il y a le fait que le bassin total d'ingénieurs, de géologues et de directeurs de projets expérimentés y soit relativement limité et sujet à une forte concurrence.

Du point de vue de la planification financière, le Programme est tributaire de sa grande dépendance aux fournisseurs de services sous contrat. Contrairement au Programme au sud du 60^e parallèle dont le financement est assuré par les subventions et contributions, le PSCN et ses objectifs sont rendus possibles grâce à des fonds de fonctionnement et d'entretien. Le Programme compte donc sur Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) pour l'attribution des contrats de la vaste majorité de ses activités. Les responsables de la gestion du Programme doivent travailler en étroite collaboration avec TPSGC pour assurer l'exécution des contrats en temps voulu et de façon efficiente et, ainsi, répondre aux besoins du Programme durant la courte saison sur le terrain dans le Nord, sous peine de faire face à des dépassements de coûts et à des retards considérables. Ce contexte et les risques s'y rattachant sont une situation unique au sein d'AADNC et les responsables du Programme ont dû développer les capacités et les aptitudes de leurs ressources internes afin d'atténuer ces risques, dans la mesure du possible.

2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

2.1 Objectif de la vérification

L'objectif global de la présente vérification consistait à évaluer les mesures de contrôle ainsi que les processus de gestion des risques et de gouvernance établis au regard des objectifs ministériels en ce qui concerne les sites contaminés du Nord.

Plus précisément, la vérification visait à évaluer le portefeuille des sites contaminés du Nord⁶, en ce qui concerne :

- i. la conception et l'efficacité opérationnelle des structures et des mécanismes de divulgation de renseignements et de gouvernance du programme pour appuyer la planification et la prise de décisions axées sur le risque et la supervision;

⁶ Comme le mentionne le chapitre 2.2, le portefeuille des sites exclut les mines Giant et Faro.

- ii. l'aptitude des mesures de contrôle du programme de veiller à ce que les capacités et les aptitudes des ressources, tant de l'intérieur que de l'extérieur, correspondent aux objectifs du programme;
- iii. la conception et l'efficacité opérationnelle des mesures de contrôle du programme pour appuyer l'identification, l'évaluation, l'assainissement, le suivi et la consignation des sites contaminés d'une manière efficace et efficiente qui favorise la conformité aux lois, aux règlements, aux directives et aux politiques en vigueur.

2.2 Portée de la vérification

La conception des mesures de contrôle ainsi que des processus de gestion des risques et de gouvernance du programme a été évaluée à l'étape d'exécution de la vérification (août à octobre 2014), et la revue de dossiers se rapportait à la période du 1^{er} avril 2013 au 31 mars 2014. Pour atteindre chacun des objectifs de la vérification, la portée de celle-ci comportait une évaluation des éléments suivants :

- **Objectifs du programme** – notamment, les considérations liées à la mobilisation des intervenants (tant à l'interne⁷ qu'à l'externe) et les objectifs socioéconomiques, dont le respect des exigences liées à l'Accord sur les revendications territoriales;
- **Gestion financière** – notamment, les pratiques de planification et de budgétisation, les données requises pour la prise de décisions, le suivi et l'établissement de rapports;
- **Conformité** – dont la conformité avec les lois, les règlements, les directives et les politiques pertinents.

Les évaluations suivantes étaient expressément exclues de la portée de la présente vérification :

- la pertinence des décisions liées à des sites contaminés particuliers;
- les mesures de contrôle, la gestion du risque ou la gouvernance touchant spécifiquement aux mines Giant et Faro;
- la pertinence, la fiabilité ou l'exactitude des pratiques de présentation de l'information financière et des calculs utilisés dans l'établissement des rapports en ce qui a trait à la responsabilité financière du Ministère dans le dossier des sites contaminés du Nord;
- les mesures de contrôle, la gestion du risque et la gouvernance touchant à la poursuite des objectifs en matière d'environnement, de santé⁸ et de sécurité.

3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE

La vérification a été effectuée conformément aux exigences de la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor et aux Normes relatives à la vérification interne au sein du

⁷ L'évaluation de la mobilisation des intervenants internes incluait une collaboration entre le PSCN et le Programme des sites contaminés situés au sud du 60^e parallèle.

⁸ Une vérification interne de la santé et sécurité au travail a été menée à l'échelle du Ministère en concordance avec le calendrier de la présente vérification.

gouvernement du Canada. Dans le cadre de l'exercice, on a examiné assez d'éléments de preuve pertinents et obtenu suffisamment d'information pour fournir un niveau d'assurance raisonnable à l'appui de la conclusion de la vérification.

Voici les principales techniques de vérification utilisées :

- des entretiens avec les gestionnaires et le personnel du programme à l'AC et aux bureaux régionaux d'AADNC (en particulier dans les T.N.-O. et au Nunavut);
- un examen de la documentation pertinente : politiques, procédures, rapports et présentations;
- L'examen d'un échantillon de dossiers de sites contaminés.

L'approche utilisée pour atteindre l'objectif de vérification consistait, entre autres, à établir des critères de vérification permettant de formuler des observations et de tirer des conclusions. Ces critères sont énumérés à l'annexe A.

4. CONCLUSION

Dans l'ensemble, la vérification a permis de constater que les mesures de contrôle et les processus de gestion du risque et de gouvernance mis en place pour appuyer les objectifs du Ministère en ce qui concerne les sites contaminés du Nord sont adéquats et efficaces. Toutefois, la vérification a permis d'identifier des possibilités d'amélioration dans les secteurs suivants : la planification stratégique, particulièrement l'amélioration de la supervision par les membres de la haute direction et la prise en compte du lien avec la planification des ressources humaines; et la documentation d'un cadre de contrôle ministériel pour la gestion des sites contaminés.

5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

À la lumière des preuves de vérification compilées lors de l'examen de la documentation, des entretiens et des analyses, chacun des trois domaines d'analyse et des critères de vérification s'y rattachant (voir l'annexe A) a été évalué. Lorsqu'un écart important était observé entre un critère et la réalité, le risque relevé était évalué, des conclusions étaient tirées et des améliorations étaient recommandées.

Ce chapitre s'articule autour des trois domaines d'analyse associés à la présente vérification, qui sont les suivants :

- i. la gouvernance des programmes, la planification, la prise de décisions et la surveillance;
- ii. les capacités et l'aptitude à l'exécution du Programme;
- iii. la gestion des sites contaminés.

5.1 Gouvernance, planification, prise de décisions et surveillance du Programme

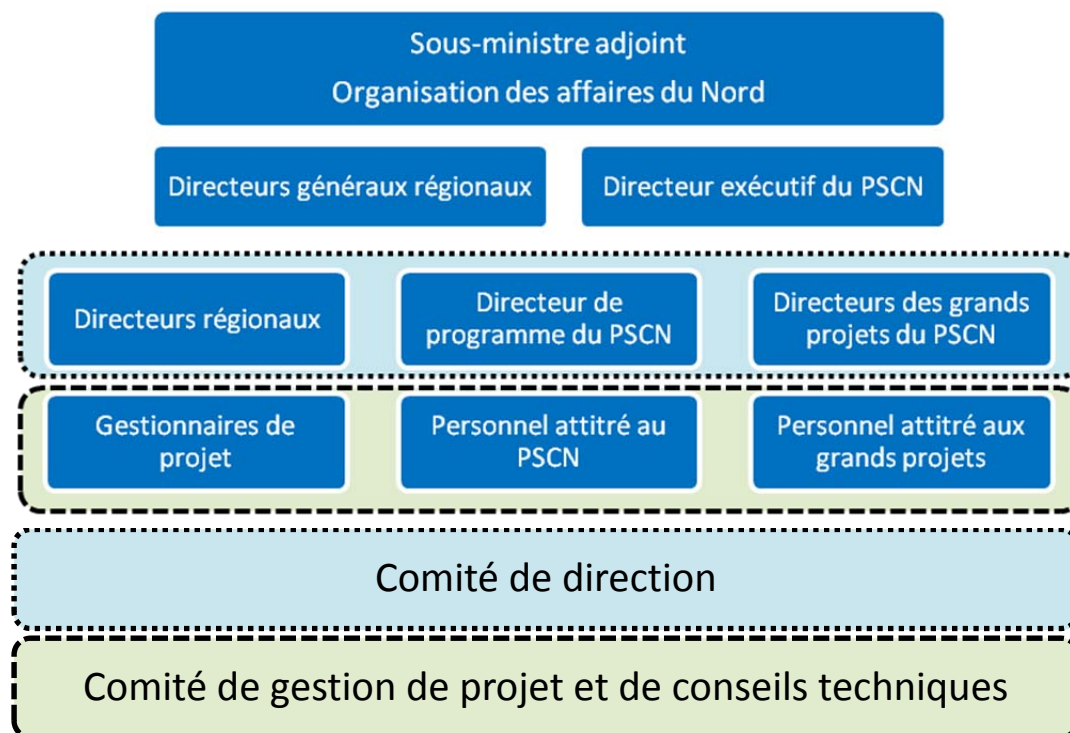
L'équipe de vérification s'attendait à ce que le PSCN soit assorti d'une infrastructure de gouvernance clairement établie et efficace, comprenant des organes formels investis de mandats harmonisés et appropriés pour veiller à l'efficacité de la supervision, du soutien et de l'intégration de la planification axée sur le risque et de la prise de décisions opérationnelles. On s'attendait également à ce que le Programme prévoie des pratiques qui soutiennent efficacement la circulation de données financières et non financières relatives aux opérations du Programme, à la gestion du risque et à la planification. Enfin, l'équipe de vérification s'attendait à trouver des preuves suggérant que les activités d'analyse et de surveillance généraient une production de rapports périodiques suffisante pour soutenir la surveillance en temps opportun de la conformité, de l'état financier et des progrès en fonction des priorités du Programme.

Aperçu de la structure de gouvernance, des pouvoirs et des responsabilités du Programme

Depuis que le PSCN est devenu une direction générale à part entière au sein de l'Organisation des affaires du Nord (le 1^{er} avril 2014), le directeur administratif de la Direction générale du Programme des sites contaminés du Nord relève directement du SMA de l'Organisation des affaires du Nord au sein d'AADNC.

Le PSCN est un programme décentralisé de l'AC qui se concentre sur les communications, la planification stratégique, l'élaboration de politiques, la mobilisation des ressources requises et la supervision. Bien que l'AC gère aussi de grands projets, tel le projet d'assainissement de la mine Giant, les trois (3) bureaux régionaux du Nord sont chargés de la mise en œuvre directe du Programme aux sites contaminés relevant de leur juridiction. Pour ce qui concerne les projets, la structure de gouvernance compte deux (2) comités formels de même qu'un ou plusieurs représentants de TPSGC, comme l'illustre le tableau 1 ci-dessous.

Figure 1 : Organisation typique d'un projet d'assainissement d'un site contaminé⁹



La figure ci-dessus fait référence au Comité de direction. La vérification a permis de déterminer que, bien que le Comité de gestion de projet et de conseils techniques soit convoqué ponctuellement, le Comité de direction fait office d'organe de gouvernance principal soutenant la gestion¹⁰ des sites contaminés du Nord. Ce comité regroupe des représentants de l'AC, des représentants de chacune des trois régions du Nord, ainsi qu'un représentant de la Direction des sites contaminés du Nord de TPSGC. Le mandat de ce comité s'est révélé être clairement défini, ses responsabilités étant de faciliter la communication et la coordination au sein du programme, et d'en assurer la supervision et la gestion proactives.

Le Comité de direction, présidé par le directeur de programme du PSCN, se rencontre une fois par mois par conférence téléphonique et, périodiquement, en personne. Les entretiens ainsi que les analyses des ordres du jour et des comptes-rendus de décisions des réunions étayaient l'affirmation voulant que le Comité de direction fournisse une tribune efficace et clairement comprise dans le développement de politiques et de procédures qui orientent la gestion des projets et l'examen en temps opportun du rendement des programmes. Il a été déterminé que les exigences en matière d'informations (financières et non financières) étaient bien établies et qu'elles soutenaient le suivi en temps utile de la conformité (notamment aux exigences législatives), du statut financier et des progrès réalisés en fonction des priorités. Il a été

⁹ Adapté du Manuel des procédures ministérielles du Programme des sites contaminés, le 18 mars 2013, page 18.

¹⁰ Remarque : Le Programme s'est également doté d'un groupe de travail actif sur l'environnement, la santé et la sécurité (ESS) qui se réunit tous les mois. Ce groupe dépassait toutefois la portée de la présente vérification.

démontré que la communication des rapports à la haute direction ainsi qu'aux organismes de surveillance était bien établie.

Documents de la structure de gouvernance du Programme

Les entretiens et l'examen de la documentation (rapports, guides, sites Intranet, etc.) décrivant la structure de gouvernance du Programme indiquaient que la structure avait évolué au fil du temps. La structure de gouvernance actuelle est relativement plus simple et composée de moins de comités ou de groupes de travail actifs en comparaison des années précédentes. Même si cette évolution témoigne d'une hausse du degré de maturité global du Programme, il en est ressorti que la documentation relative à la structure de gouvernance du Programme n'avait pas été mise à jour pour tenir compte du changement de structure. Une documentation à jour et précise sur la structure de gouvernance du Programme contribuera à la clarté et à l'uniformité de la prise de décisions et de la surveillance, ce qui réduira le risque qu'il y ait des lacunes ou des redondances dans ces responsabilités. En créant la Direction générale des sites contaminés du Nord, la direction a montré aux vérificateurs qu'elle avait l'intention de revoir à fond la gouvernance de la Direction générale. En raison de ce changement structurel, ainsi que des répercussions éventuelles de l'échéance du financement du PASCFC en 2020 en termes de gouvernance, il faut s'attendre à d'autres changements dans la structure de gouvernance durant les prochaines années. Il importera donc de mettre à jour la documentation sur la structure en fonction des changements qui auront été apportés.

Planification et prise de décisions

Il a été déterminé que la structure de gouvernance actuelle du Programme, en particulier le comité de direction, assurait une supervision et une surveillance efficaces de la gestion des projets et du rendement du Programme. Lors des entretiens réalisés avec les membres du comité de direction, ceux-ci ont souligné qu'ils se sentaient bien soutenus dans l'exercice de leurs fonctions, et que l'information et les résultats d'analyse leur étaient fournis en temps utile par le programme. Une analyse des comptes-rendus de décisions a permis de constater que l'information et les analyses des données financières et non financières, y compris l'analyse des scénarios budgétaires et des rapports sur le rendement, étaient fournies au comité lors des réunions afin de les appuyer dans leurs responsabilités en matière de planification et de prise de décisions axées sur le risque.

Même s'il a été déterminé que le comité de direction prenait part aux activités de planification stratégique, y compris à l'élaboration du nouveau plan stratégique du Programme pour 2015-2020, la structure de gouvernance actuelle ne prévoit aucun organe formellement chargé d'assurer la supervision et le suivi des progrès de la direction stratégique et des objectifs du Programme¹¹. Étant donné l'ampleur des incidences associées à l'échéance du financement du PASCFC en 2020, il importera que la planification stratégique et la prise de décisions soient

¹¹ Remarque : Les discussions et les présentations relatives au PSCN, y compris les présentations conjointes avec les membres du Programme au sud du 60^e parallèle, figurent au menu des comités de la haute direction, dont le Comité des opérations ministérielles, le Comité des directeurs généraux sur la mise en œuvre et les opérations et le Comité des directeurs généraux sur les politiques, bien que ce ne soit pas à titre de point permanent à l'ordre du jour.

dûment soutenues par un suivi et une supervision de la haute direction. La supervision par un organe de niveau supérieur permettra de réduire le risque que la planification stratégique et la prise de décisions ne cadrent pas avec les priorités ministérielles.

De plus, en actualisant le plan stratégique, le PSCN ne devra pas perdre de vue ses responsabilités continues en ce qui a trait au portefeuille des sites du Nord après l'échéance du PASCF. Bien qu'on ne sache pas encore précisément quelles seront les responsabilités d'AADNC entourant les sites contaminés après 2019-2020, et que le Programme ne puisse peut-être pas influencer dans ce domaine, le nouveau plan stratégique peut servir à appuyer une approche proactive quant au positionnement du Programme après 2020. Plus particulièrement, le plan peut servir à identifier et à envisager des options et des scénarios pour le positionnement stratégique du Programme, en plus de favoriser l'articulation et l'harmonisation de la stratégie avec la structure de gouvernance du Programme, les différents plans régionaux et les plans visant l'ensemble du projet, les stratégies de mesure du rendement et les plans de gestion du risque. Un examen de la documentation et des discussions avec l'administration ont permis de constater que les responsables du Programme avaient commencé à élaborer un nouveau plan stratégique, bien qu'aucune échéance n'ait encore été fixée pour son achèvement. En l'absence d'un plan stratégique actualisé, il y a un risque accru que les plans soient mal adaptés aux priorités, ce qui pourrait engendrer des pratiques non efficaces ou des lacunes dans l'atteinte des objectifs du Programme.

Collaboration avec le Programme au sud du 60^e parallèle

L'équipe de vérification a également examiné dans quelle mesure le Programme tirait profit des possibilités d'une collaboration afin d'harmoniser la gestion des sites contaminés au sein du Ministère. Des entretiens et un examen de la documentation ont révélé des indices de collaboration continue entre les programmes ayant des champs d'intérêt commun, y compris ceux en lien avec le PASCF. Quant aux questions opérationnelles, l'interaction était principalement de nature informelle/ad hoc, et les responsables du Programme au sud du 60^e parallèle consultaient souvent les représentants du PSCN pour obtenir rétroaction et conseils. Les possibilités de collaboration plus formelle entre les programmes sont abordées à la section 5.3 du présent rapport.

Recommandation

1. La sous-ministre adjointe de l'Organisation des affaires du Nord devrait répondre à la nécessité de mettre en place un organe de surveillance par la haute direction ayant pour mandat d'élaborer, de superviser et de surveiller le nouveau plan stratégique du Programme. Ce plan devrait contenir des échéanciers et une orientation stratégique clairement définie assortie d'objectifs connexes, en plus de proposer des objectifs pour la période suivant l'échéance du PASCF. Le plan devrait aussi favoriser l'établissement de liens entre les différents plans régionaux et ceux visant l'ensemble du projet, les stratégies de mesure du rendement et les plans de gestion du risque.

5.2 Capacités et aptitude à l'exécution du Programme

L'ampleur, la portée, la complexité et l'emplacement géographique des sites contaminés formant l'inventaire du Programme présentent des défis uniques. L'atteinte des objectifs du Programme nécessite donc l'accès à des capacités spécialisées et à des compétences dans les domaines liés à la gestion de projet, la comptabilité financière et la comptabilité analytique, l'approvisionnement, l'ingénierie et la science de l'environnement. L'équipe de vérification s'attendait donc à une planification, une mise en œuvre et une surveillance efficaces des capacités, qu'il s'agisse des capacités du personnel du Programme ou des capacités des tiers fournisseurs de services. On s'attendait en outre à ce que les plans et les processus soutiennent la gestion efficace des capacités et des ressources ainsi que leur harmonisation aux objectifs du Programme et enfin, à ce que les politiques et les procédures régissant la gestion des ententes avec les fournisseurs de services concordent avec les valeurs et les impératifs organisationnels.

Planification et gestion des ressources humaines

À la lumière de la vérification, il y a tout lieu de croire que la planification des ressources humaines soutient la gestion des sites contaminés aux niveaux sectoriel et régional, ainsi qu'au niveau des programmes. Bien que le Programme ait connu une stabilité relative en ce qui concerne la dotation en main-d'œuvre expérimentée, certains changements survenus récemment indiquent qu'il s'agit d'un secteur de risque accru. Par exemple, il a été démontré que la réforme du Programme en tant que Direction générale à part entière, les récents départs d'employés dans les régions en raison du transfert des responsabilités, la relocalisation du bureau de projet de la mine Giant des Territoires du Nord-Ouest à l'AC, et le possible rapatriement du bureau de projet de la mine Faro à AADNC, avaient contribué à compliquer davantage l'objectif déjà exigeant de la mise en œuvre du plan de ressources humaines du Programme. La vérification a permis de constater qu'afin de relever ce défi, la haute direction avait accompli des progrès dans la dotation des postes vacants et pris des mesures pour améliorer la structure organisationnelle du Programme afin de mieux soutenir l'atteinte des objectifs du Programme. Par exemple, des ressources de gestion de projet provenant de l'AC ont été fournies aux régions qui ne parvenaient pas à pourvoir ces postes avec de la main-d'œuvre locale.

Indépendamment des progrès accomplis et des mesures adoptées par la direction, il est toujours possible que le Programme demeure incapable de recruter et de maintenir une équipe de base d'employés qualifiés et expérimentés, capable de gérer le portefeuille de projets ainsi que d'informer les décideurs en qui concerne les stratégies et les options à envisager suivant l'échéance du financement du PASC. Sans cette capacité essentielle, il y a un risque accru que le complément de personnel du Programme ne suffise pas pour utiliser de façon optimale le financement de la phase III du PASC ou ne corresponde peut-être pas à l'orientation stratégique ni aux objectifs connexes du Programme.

Approvisionnement et marchés

La vérification a permis de constater que les activités de passation de marchés étaient, en grande majorité, gérées par la Direction des sites contaminés du Nord de TPSGC, établie à Edmonton, en Alberta. AADNC collabore avec TPSGC dans l'établissement de méthodes de passation de marchés, comme les conventions d'offre à commandes, et dans la négociation des commandes subséquentes pour garantir l'accès aux ressources ou aux services. Il a été déterminé que les modalités associées à ces arrangements étaient conformes aux objectifs du Programme sur des questions comme les retombées socioéconomiques et la consultation des intervenants. Les entretiens réalisés avec les membres de la direction et l'examen de la documentation ont également révélé que les responsables du Programme ont pris des mesures pour préserver de bons rapports avec TPSGC. Il semblerait aussi que les responsables du PSCN avaient établi des liens avec TPSGC pour soutenir l'atteinte des objectifs du Programme et veiller à ce que les valeurs organisationnelles trouvent écho dans les ententes conclues avec les fournisseurs de services à contrat. De plus, tout portait à croire qu'il y a récemment eu collaboration et planification dans le cadre du Programme, en vertu desquelles les régions et l'AC ont collaboré avec TPSGC dans l'établissement d'une offre à commandes accessible aussi bien aux Territoires du Nord-Ouest qu'au Yukon et qui a permis de réaliser des gains en efficience.

La vérification s'est aussi penchée sur les processus et les pratiques de surveillance du rendement des tiers fournisseurs sous-traitants. Il a été ainsi constaté que diverses mesures, dont des inspections sur le terrain, avaient été mises en place. Bien que le Programme soit limité dans sa capacité à renvoyer un entrepreneur dans le cadre d'une offre à commandes pour cause de mauvais rendement, la vérification a permis de constater l'existence d'un Programme de mesures incitatives/punitives, conçu pour veiller à ce que les contracteurs respectent leurs engagements et les cibles établies.

La vérification a aussi permis de constater qu'en dépit du volume restreint d'activités d'approvisionnement en dehors de TPSGC, le Programme a recours à l'approvisionnement au sein du Ministère. Il s'agit généralement de contrats de plus petite valeur pécuniaire pour des biens et services requis dans le cours normal des activités d'AADNC. Le Programme s'est doté de documents pour appuyer et orienter ces activités d'approvisionnement et pour veiller à leur conformité au regard des valeurs et impératifs organisationnels. Cette documentation s'est toutefois avérée désuète puisqu'elle ne témoignait ni des pratiques actuelles en matière d'approvisionnement ni des exigences au sein du Ministère (voir aussi recommandation n°3). Par exemple, les documents ne faisaient pas mention de la transition d'AADNC vers une structure axée sur des guichets d'approvisionnement. Dans la mesure où les documents ne sont pas à jour, il y a un risque accru que certaines pratiques ne soient pas appliquées de manière uniforme, soient mal comprises, ou ne répondent pas aux exigences du Ministère, du Programme ou de l'extérieur.

Recommandation

2. La sous-ministre adjointe de l'Organisation des affaires du Nord devrait examiner la situation actuelle du plan des ressources humaines (RH) du Programme en évaluant les répercussions stratégiques des scénarios et options en matière de dotation. De plus, dans le cadre de la mise à jour du plan stratégique du Programme, elle devrait prendre des mesures pour veiller à ce que le plan des RH du Programme demeure pertinent, réalisable et conforme à l'orientation stratégique et aux objectifs connexes.

5.3 Gestion des sites contaminés

La raison d'être du Programme repose sur des objectifs qui dépendent de la gestion efficace et efficiente des sites contaminés. Il y a donc de très grandes attentes pour des mesures de contrôle de gestion qui soutiennent l'identification, l'évaluation, l'assainissement, le suivi et le signalement efficaces et efficients des sites contaminés. En outre, il est prévu que ces mesures de contrôle, en plus d'appuyer le respect d'une myriade d'exigences, témoignent d'une gestion financière prudente et efficace.

Caractère adéquat de l'approche/la méthodologie de gestion des projets

La vérification a permis de constater que le Programme s'était doté de politiques et de procédures exhaustives de gestion de projet, assorties d'exigences détaillées concernant la gestion des sites contaminés. Il a été déterminé que ces exigences soutenaient et s'alignaient avec les activités et les exigences pertinentes du PASC (p. ex. le cadre de prise de décisions) et du SCT (p. ex. la Norme du Conseil du Trésor sur l'établissement de rapports sur les biens immobiliers). Une liste complète de ces exigences figure à l'annexe B. De plus, des entretiens avec les équipes de gestion régionales ont révélé la confiance et le soutien de ces équipes au regard du processus d'élaboration et de mise à jour sur la gestion de projet. Ces équipes se sont aussi dites satisfaites du soutien offert par l'AC dans l'interprétation ou l'application des exigences.

En ce qui concerne les exigences en matière de gestion de projet, l'information provient en grande partie du Manuel des procédures ministérielles (MPM), un document de 167 pages qui traite des rôles et des responsabilités dans le cadre du Programme, des procédures du Programme (p. ex. la planification, l'approbation et la production de rapports) ainsi que des procédures de gestion de projet. Le Manuel propose un aperçu du Cadre de gestion des sites contaminés du PSCN qui, notamment, décrit le cycle annuel de planification et d'établissement de rapports, le cadre de prise de décisions en 10 étapes du PASC, et les besoins continus du Programme. Le MPM donne également un aperçu de la façon dont le Programme catégorise les sites contaminés. Les projets peuvent être classés soit comme projets *types*, soit comme projets *majeurs*, en fonction de leur valeur pécuniaire, des risques s'y rattachant et de leur complexité. Si un projet est classé *majeur* en raison de son score ECRP (Évaluation de la complexité et des risques du projet), il est alors assujéti aux exigences du Manuel des normes et des directives du Bureau des grands projets. Tous les projets dont le coût estimatif total dépasse les 100 millions de dollars sont également soumis à l'examen du Comité de direction, qui peut alors décider si un projet peut ou non être géré en tant que projet majeur dans le

respect de l'ensemble ou d'une partie des exigences du Manuel des normes et des directives du Bureau des grands projets.

Bien que la vérification ait permis de constater que les mesures de contrôle étaient dûment conçues, l'examen des documents et les entretiens ont dévoilé une certaine désuétude des directives en matière de gestion de projet. Parmi ces exemples figure le Guide de gestion des projets, qui n'avait pas été mis à jour depuis 2006, et dans lequel on a relevé des renvois et des liens vers l'ancienne Politique du SCT sur la gestion des projets, de même que des renvois à la politique en matière d'approvisionnement, établie avant la mise en place des guichets d'approvisionnement. De plus, le MPM n'avait pas été actualisé pour tenir compte des récents développements, dont la restructuration du Programme en tant que Direction générale à part entière ainsi que des mises à jour de la structure de gouvernance actuelle, comme mentionné au chapitre 5.1. Bien que la vérification n'ait relevé aucune pratique inappropriée, elle a permis d'identifier quelques cas isolés où les directives n'étaient pas aussi claires que prévu. Plus particulièrement, des possibilités d'améliorer la clarté ont été relevées en ce qui concerne les exigences pour l'approbation de certains projets et les exigences concernant la mise sur pied de comités directeurs du projet. Dans la mesure où ces directives sont désuètes ou manquent de clarté, il y a un risque accru que les activités ou les approches de gestion des projets soient incohérentes ou inappropriées, ce qui pourrait compromettre l'efficacité ou l'efficience du Programme, ou encore le respect des objectifs.

Comme indiqué plus haut, la vérification a permis d'identifier un régime complet de politiques et de directives, assorti d'une documentation considérable (p. ex., le MPM, le Guide de gestion des projets, le Guide d'estimation des coûts des sites contaminés, la Procédure de la stratégie d'approvisionnement et le Guide pratique de la stratégie d'approvisionnement, le Guide sur la clôture des projets et les renseignements généraux et conseils sur la gestion du risque dans les projets), en plus des politiques et lignes directrices pertinentes du SCT (p. ex. la Politique sur la gestion des biens immobiliers, la Politique sur la gestion des projets et la Politique sur la planification des investissements). L'examen des documents réalisé durant la vérification a permis de relever certains cas de duplicité de l'information dans les différents documents d'orientation sur des questions comme les exigences en matière d'approbation et la consultation. L'existence de doubles emplois de directives ou de contradictions entre celles-ci augmente le risque d'activités inappropriées ou incohérentes.

Même si le Programme s'est doté d'un régime exhaustif de directives, le fait de garder ce régime actualisé et organisé pose en soi un réel défi. Un examen des directives a permis de constater que le Programme a la possibilité d'organiser les diverses composantes de son régime d'orientation dans un format respectueux de l'approche du Ministère concernant la documentation des Cadres de contrôle de gestion (CCG) au niveau des programmes. Compte tenu de la responsabilité conjointe des sites contaminés et de la longue tradition de collaboration avec le Programme au sud du 60^e parallèle, il y a possibilité d'explorer des avenues de collaboration plus formelles avec ce programme sur des questions comme la planification stratégique et la prise de décisions, y compris l'élaboration d'un CCG ministériel.

Efficacité de l'approche/de la méthodologie en matière de gestion de projet

La vérification a permis de constater que les outils clés de gestion de projet fonctionnaient efficacement. Plus particulièrement, l'équipe de vérification a sélectionné un échantillon de dix-huit (18) sites contaminés du Nord représentant une variété de classes¹², à diverses phases de l'Approche en 10 étapes du PASC. Cet examen a révélé un important passif financier ou encore un récent historique de dépenses liées à l'assainissement.

Des documents attestant que les éléments suivants ont été examinés :

- Clarté des rôles et des responsabilités
- Surveillance efficace et en temps opportun des projets
- Gestion des finances et du risque
- Consultations auprès des intervenants
- Respect du Manuel des procédures ministérielles
- Respect des exigences du PASC, du SCT et autres exigences provenant de l'extérieur

Les analyses réalisées sur l'échantillon de dix-huit sites contaminés comportaient un examen des plans de travail détaillés, des plans d'action pour l'assainissement des sites, des rapports trimestriels, des rapports de clôture de projet, des autorisations de modification, des rapports financiers, des registres de consultation et d'autres documents liés au projet, le tout dans le but de déterminer si les projets étaient gérés efficacement et dans le respect des exigences pertinentes. Il s'agissait de comparer ces éléments de projet clés au regard des exigences du PSCN (p. ex. le Manuel des procédures ministérielles) et du PASC (p. ex. le cadre de prise de décisions), ainsi que d'autres exigences du gouvernement du Canada (p. ex. la Norme du Conseil du Trésor sur l'établissement de rapports sur les biens immobiliers).

Dans l'ensemble, les analyses ont permis d'établir que la gestion des sites contaminés se faisait dans le respect des principes clés de gestion de projet et des exigences en fait de gestion de l'information du PSCN, des exigences internes et externes en matière d'établissement de rapports, et des exigences en matière de gestion de l'exécution du Programme de l'approche en 10 étapes du PASC.

Recommandation

3. La sous-ministre adjointe de l'Organisation des affaires du Nord devrait prendre les mesures nécessaires pour examiner, mettre à jour et organiser les politiques et procédures associées à la gestion des sites contaminés, y compris les pratiques d'approvisionnement, au moyen d'un cadre de contrôle de la gestion des sites contaminés. Cette initiative devrait être réalisée en tenant compte des données du programme Sud du 60° parallèle et elle devrait combler les lacunes ciblées, simplifier le contenu et permettre une meilleure harmonisation aux pratiques et exigences actuelles. Elle établira également une base pour l'élaboration d'un cadre de contrôle de la gestion des sites contaminés à l'échelle du Ministère.

¹² Le classement est établi en fonction du Système national de classification des sites contaminés du Conseil canadien des ministres de l'Environnement.

6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Recommandations	Réponse de la direction / Mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date prévue de mise en œuvre
<p>1. La sous-ministre adjointe de l'Organisation des affaires du Nord devrait répondre à la nécessité de mettre en place un organe de surveillance par la haute direction ayant pour mandat d'élaborer, de superviser et de surveiller le nouveau plan stratégique du Programme. Ce plan devrait contenir des échéanciers et une orientation stratégique clairement définie assortie d'objectifs connexes, en plus de proposer des objectifs pour la période suivant l'échéance du <i>Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux</i>. Le plan devrait aussi favoriser l'établissement de liens entre les différents plans régionaux et ceux visant l'ensemble du projet, les stratégies de mesure du rendement et les plans de gestion du risque.</p>	<p>Un mandat sera élaboré pour établir le Comité directeur du Programme des sites contaminés du Nord (PSCN). Ce mandat comprendra les éléments décrits dans la recommandation. Les directeurs organiseront régulièrement des séances d'information avec le Comité directeur, et ils solliciteront ses observations sur la façon de régler des enjeux particuliers pour l'AC ou les régions. Le Comité directeur se réunira deux fois par année (ou plus souvent au besoin) afin d'être informé au sujet des principaux enjeux.</p>	<p>Sous-ministre adjointe, Organisation des affaires du Nord</p>	<p>Mandat approuvé par le Comité directeur d'ici mars 2015</p>
<p>2. La sous-ministre adjointe de l'Organisation des affaires du Nord devrait examiner la situation actuelle du plan des ressources humaines (RH) du Programme en évaluant les répercussions stratégiques des scénarios et options en matière de dotation. De plus, dans le cadre de la mise à jour du plan stratégique du Programme, elle devrait prendre des mesures pour veiller à ce que le plan des RH du Programme demeure pertinent,</p>	<p>La Direction générale du Programme des sites contaminés du Nord (DGPSCN) met à jour son plan des RH chaque année et continuera de le faire dans l'avenir. Étant donné que le plan stratégique est élaboré en parallèle, la DGPSCN veillera à ce que le plan des RH soit conforme au plan stratégique de la Direction générale. Tout</p>	<p>Sous-ministre adjointe, Organisation des affaires du Nord</p>	<p>Le plan des RH sera mis à jour d'ici le 31 janvier 2015.</p> <p>Le plan stratégique (2015-2010)</p>

<p>réalisable et conforme à l'orientation stratégique et aux objectifs connexes.</p>	<p>ajustement découlant du plan stratégique sera pris en compte dans les futures mises à jour du plan des RH.</p>		<p>devra être terminé d'ici le 31 mars 2015.</p>
<p>3. La sous-ministre adjointe de l'Organisation des affaires du Nord devrait prendre les mesures nécessaires pour examiner, mettre à jour et organiser les politiques et procédures associées à la gestion des sites contaminés, y compris les pratiques d'approvisionnement, au moyen d'un cadre de contrôle de la gestion des sites contaminés. Cette initiative devrait être réalisée en tenant compte des données du programme Sud du 60^e parallèle et elle devrait combler les lacunes ciblées, simplifier le contenu et permettre une meilleure harmonisation aux pratiques et exigences actuelles. Elle établira également une base pour l'élaboration d'un cadre de contrôle de la gestion des sites contaminés à l'échelle du Ministère.</p>	<p>Le Cadre de contrôle de la gestion de la DGPCSN sera élaboré et mis en œuvre pour assurer un système de contrôle efficace de la gestion des sites contaminés au Nord du 60^e parallèle. Le cadre sera conçu dans le respect de l'orientation fournie par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et les normes et pratiques exemplaires pertinentes. La DGPCSN tiendra compte des observations fournies par TDE au sujet du programme Sud du 60^e parallèle.</p>	<p>Sous-ministre adjointe, Organisation des affaires du Nord</p>	<p>31 mars 2016</p>

Annexe A : Critères de vérification

Afin d'atteindre l'objectif fixé pour la vérification, des critères ont été élaborés pour chacune des hypothèses retenues aux fins de la vérification (voir la section 2 du présent rapport). Ces critères de vérification ont été tirés du Cadre de responsabilisation de gestion, des politiques du Conseil du Trésor, des exigences du PASCFC ainsi que des politiques et procédures internes d'AADNC. Les critères de la présente vérification sont les suivants :

Critères de vérification	
Gouvernance des programmes, planification, prise de décisions et surveillance	
1.1	La structure de gouvernance ainsi que les pouvoirs et les responsabilités attribués sont clairement définis et communiqués.
1.2	La planification et la prise de décisions axées sur le risque sont soutenues par des données et des analyses appropriées.
1.3	Des mécanismes sont en place pour établir et surveiller la conformité (y compris le respect des exigences réglementaires et politiques), le statut financier et les progrès réalisés au regard des priorités du Programme.
Les capacités et l'aptitude à l'exécution du Programme	
2.1	Les plans et les stratégies en matière de RH qui sont en lien avec les objectifs du Programme ont été établis.
2.2	Les processus d'approvisionnement ont été établis et communiqués afin de soutenir la réalisation des objectifs du Programme.
2.3	Les politiques et les procédures visant à soutenir la gestion efficace des ententes (y compris celles conclues avec des tiers) ont été établies et concordent avec les exigences législatives et réglementaires pertinentes, les valeurs organisationnelles et les politiques du Conseil du Trésor.
Gestion des sites contaminés	
3.1	Une approche et une méthodologie appropriées pour la gestion de projet ont été établies et communiquées.
3.2	Les mesures clés de gestion du rendement du projet fonctionnent efficacement.

Annexe B : Lois règlements, ententes, directives et orientation pertinents

Lois fédérales pertinentes et règlements connexes

- *Loi canadienne sur la protection de l'environnement*
- *Loi sur les pêches*
- *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*
- *Loi sur les espèces en péril*
- *Loi sur la Convention concernant les oiseaux migrateurs*
- *Loi sur la prévention de la pollution des eaux arctiques*
- *Loi sur la gestion des ressources de la vallée du Mackenzie*
- *Loi sur l'évaluation environnementale et socioéconomique au Yukon*
- *Loi sur l'aménagement du territoire et l'évaluation des projets au Nunavut*
- *Loi sur le Yukon*

Ententes pertinentes

- Accord sur les revendications territoriales du Nunavut (NU)
- Convention définitive des Inuvialuit (T.N.-O.)
- Entente sur la revendication territoriale globale des Gwich'in (T.N.-O.)
- Accord tlicho (T.N.-O.)
- Entente sur la revendication territoriale globale des Déné et Métis du Sahtu (T.N.-O.)
- Accord de transfert au Yukon d'attributions relevant du Programme des affaires du Nord (Yukon)
- Entente définitive de la première nation de Carcross/Tagish (Yukon)
- Entente de la Première nation du Kluane (Yukon)
- Entente définitive de la Première nation des Kwanlin Dun (Yukon)
- Entente définitive de la Première nation de Little Salmon/Carmacks (Yukon)
- Entente définitive de la Première nation de Selkirk (Yukon)
- Entente définitive du Conseil des Ta'an Kwach'an (Yukon)
- Entente définitive du conseil des Tlingits de Teslin (Yukon)
- Entente définitive des Tr'ondëk Hwëch'in (Yukon)
- Entente définitive de la Première nation des Gwitchin Vuntut (Yukon)

Directives et orientations pertinentes

- Politique sur la gestion des biens immobiliers
- Norme du Conseil du Trésor sur l'établissement de rapports sur les biens immobiliers
- Guide de la gestion des biens immobiliers
- Directive sur les éventualités du Conseil du Trésor
- Passif relatif à l'assainissement des sites contaminés
- Cadre décisionnel du PASC
- Système national de classification des lieux contaminés du PASC
- Politique de gestion des sites contaminés d'AADNC

Annexe C : Glossaire et contexte des termes utilisés dans le présent rapport

Approche en 10 étapes du PASC – aussi connue sous le nom d'*Approche fédérale en matière de lieux contaminés*, a été élaborée pour veiller à l'utilisation d'une approche fédérale commune dans la gestion des sites contaminés sous la garde du gouvernement fédéral. Elle permet de s'assurer que l'on prend toutes les étapes nécessaires pour étudier, classer et prioriser les sites contaminés, et de veiller à ce que les initiatives de gestion environnementale des sites soient mises en œuvre en temps opportun et de façon rentable.

Approche – Philosophie et procédures utilisées par un organisme de réglementation pour établir des critères de qualité environnementale. Les composantes de l'approche peuvent inclure les types d'information prise en considération, les objectifs de gestion sous-jacents aux critères, les priorités relatives assignées à différents types d'information et les façons dont l'information est compilée pour établir les critères.

Approvisionnement – Acte qui consiste à se procurer des biens et des services. Ce processus englobe la préparation et le traitement d'une demande, ainsi que la réception et l'approbation des paiements.

Assainissement – Amélioration d'un site contaminé visant à prévenir, à réduire ou à limiter les effets nocifs sur la santé de la population et sur l'environnement. L'assainissement comprend l'élaboration et l'application d'une approche planifiée qui élimine, détruit, limite ou autrement réduit la présence des contaminants pour les récepteurs.

Cadre de contrôle de gestion – Système reconnu de catégories qui couvrent toutes les mesures de contrôle internes attendues au sein d'une organisation. Ces mesures visent à limiter les risques au seuil de tolérance prévu dans le processus de gestion du risque.

Convention d'offre à commandes – Il s'agit d'une offre d'un fournisseur éventuel qui vise à fournir, au besoin, des biens et des services à des prix convenus au préalable, conformément aux modalités prévues dans l'offre à commandes. Il n'y a pas de contrat tant que le gouvernement ne passe pas une commande subséquente à l'offre à commandes. Le gouvernement du Canada n'est pas tenu d'acquiescer tout bien ou service tant qu'une commande subséquente n'est pas passée.

Critères – Normes numériques fixées pour les concentrations de substances chimiques dans le sol, l'eau souterraine, l'eau de surface et les sédiments, afin de déterminer si un lieu convient à une utilisation particulière du terrain et pour des catégories d'utilisation des terres. Les critères sont également souvent appelés lignes directrices.

Danger – Effet nocif sur la santé ou la propriété résultant de la présence d'une substance ou de l'exposition à celle-ci. L'importance de l'effet nocif dépend de la nature et de la gravité du risque et de la mesure dans laquelle l'effet est réversible.

Entente – Instrument, tel un protocole d'entente ou un instrument d'occupation qui, s'il n'est pas exécutoire légalement, établit une relation gardien-locataire en conférant des droits d'utilisation d'un bien immobilier, en les investissant d'obligations et en leur attribuant des avantages, comme s'il s'agissait d'un instrument véritablement exécutoire.

Gestion des sites contaminés – Se rapporte à l'éventail des méthodes de traitement d'un site contaminé connu. La gestion inclut, sans s'y restreindre, au moins un des éléments suivants : atténuation naturelle surveillée, avertissements, restrictions à l'accès du site, changement dans l'utilisation du terrain, isolement des contaminants des récepteurs humains et écologiques (stabilisation des contaminants, barrières, recouvrement de sable), assainissement provisoire, assainissement partiel, assainissement progressif, assainissement complet, assainissement selon l'une ou l'autre des méthodes précitées pour répondre à diverses normes (industrielles, commerciales, agricoles, résidentielles, normes applicables aux espaces verts), report des interventions tant que la contamination n'aura pas cessé. Gestion s'entend également de la gestion des risques.

Gestion financière – La planification, la régie, la surveillance, l'organisation et le contrôle des ressources financières d'une organisation.

Gouvernance – L'établissement des politiques et de la surveillance continue de leur mise en œuvre appropriée par les membres de l'organe de direction d'une organisation. Cette notion englobe les mécanismes requis pour équilibrer les pouvoirs des membres et leur premier devoir, à savoir l'amélioration de la prospérité et de la viabilité de l'organisation.

Inventaire des sites contaminés fédéraux – L'inventaire des sites contaminés fédéraux comprend toute l'information concernant les sites contaminés fédéraux connus sous la garde des ministères, organismes et sociétés d'État consolidées, de même que les renseignements sur les sites à l'étude, et ceux qui l'ont été, afin de déterminer s'ils ont été contaminés à la suite d'une utilisation antérieure et pouvant présenter un risque pour la santé humaine ou l'environnement. Cet inventaire inclut également les sites contaminés non fédéraux pour lesquels le gouvernement du Canada a accepté certaines ou l'ensemble des responsabilités financières. Il ne comprend pas les sites où la contamination a été causée, ou sous le contrôle, de sociétés d'État, de particuliers, d'entreprises ou d'autres ordres de gouvernement.

Manuel des procédures ministérielles (MPM) – Document créé par AADNC qui traite des rôles et des responsabilités, des procédures du programme (p. ex. la planification, l'approbation et la production de rapports), ainsi que des procédures de gestion du programme.

Mesure de contrôle – Toute mesure prise par la direction, l'administrateur général et d'autres parties pour gérer le risque et accroître la probabilité que les buts et les objectifs fixés soient atteints. La direction planifie, organise et commande la mise en œuvre de mesures suffisantes pour donner une assurance raisonnable quant à l'atteinte des buts et des objectifs.

Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada – Visent à définir les normes de vérification interne que doivent respecter les ministères assujettis à la Politique sur la vérification interne.

Objectif – Limite numérique ou énoncé descriptif visant à protéger et à maintenir une utilisation donnée du sol ou de l'eau dans un site particulier en tenant compte des conditions locales. Limites numériques ou énoncés descriptifs visant à protéger et à maintenir les utilisations particulières de l'eau, des sédiments ou du sol dans un lieu donné. Les objectifs peuvent être inspirés des critères génériques ou être formulés en fonction des conditions locales.

PASCF – Le Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux (PASCF), approuvé en 2005, prévoyait un rôle de gouvernance et de surveillance du comité directeur des sous-ministres adjoints sur les sites contaminés fédéraux (CD SMA SCF), un comité interministériel composé de hauts fonctionnaires. Le PASCF, qui comprend un engagement de 3,5 milliards de dollars sur

15 ans, est géré conjointement par le Secrétariat du Conseil du Trésor et Environnement Canada par l'intermédiaire du Secrétariat du PASCFC. Il a comme principaux objectifs de réduire les risques pour l'environnement et la santé humaine que présentent les sites contaminés et de réduire le passif financier fédéral connexe. Le PASCFC a recours au modèle des frais partagés, selon lequel 85 % des coûts liés à l'évaluation, la gestion et l'assainissement des sites sont assumés par le PASCFC, l'autre 15 % étant assumé par le ministère responsable du site à titre de gardien.

Passif – Obligations découlant de transactions ou d'activités passées dont le règlement peut entraîner le transfert ou l'utilisation des actifs ou la prestation de services ou d'autres avantages économiques dans l'avenir.

Phase II du PASCFC – Cette phase du PASCFC s'est amorcée le 1^{er} avril 2011 et prendra fin le 31 mars 2016. Durant cette phase, l'accent est mis sur l'assainissement des sites jugés les plus prioritaires.

Phase III du PASCFC – Au moment de la vérification, les objectifs et critères propres à la phase III étaient toujours en cours d'élaboration.

Planification des ressources humaines – Processus qui établit le lien entre les besoins en ressources humaines d'une organisation et son plan stratégique pour assurer une dotation en personnel suffisante et une main-d'œuvre suffisamment qualifiée et compétente pour réaliser les objectifs de l'organisation. De plus en plus, la planification des RH constitue une composante organisationnelle essentielle au maintien d'un avantage concurrentiel et à la réduction du taux de roulement de la main-d'œuvre.

Risque – L'ampleur prévue d'un événement qui aura une incidence sur l'atteinte des objectifs. Le risque se mesure en fonction de l'étendue de cette incidence et de la probabilité que l'événement se produise.

Site contaminé – Un site qui contient des substances nocives à un taux de concentration : (1) qui excède les niveaux naturels et qui pose ou posera probablement des risques immédiats ou à long terme sur la santé humaine et l'environnement, ou (2) qui dépasse les niveaux prescrits par les politiques et les règlements.

Stratégie de gestion et d'assainissement d'un lieu – Mise en œuvre d'une stratégie ou de mesures visant à contrôler ou à réduire le niveau de risque établi par l'évaluation du risque.

Stratégie de mesure du rendement – Outil de gestion reposant sur les résultats qui est utilisé pour orienter le choix, l'élaboration et l'utilisation systématique de mesures du rendement. Son objet est d'aider les gestionnaires de programmes et les administrateurs généraux : à surveiller et à évaluer systématiquement les résultats du programme ainsi que l'économie et l'efficacité des modes de gestion du programme; à prendre des décisions éclairées et à adopter des mesures appropriées et en temps opportun en ce qui a trait au programme; à produire des rapports ministériels utiles et pertinents sur le programme; et à veiller à ce qu'une information crédible et fiable soit recueillie pour appuyer efficacement une évaluation.

Stratégie pour le Nord du Canada – Le gouvernement du Canada a élaboré une stratégie globale pour le Nord et prend des mesures concrètes dans quatre domaines prioritaires : exercer notre souveraineté dans l'Arctique, protéger notre patrimoine naturel, promouvoir le développement social et économique et améliorer et décentraliser la gouvernance dans le Nord. Des technologies et des recherches scientifiques dans l'Arctique de calibre mondial soutiennent la Stratégie pour le Nord et contribuent à assurer un processus décisionnel solide. Le

gouvernement est déterminé à aider le Nord à réaliser son plein potentiel à titre de région saine, prospère et sécuritaire au sein d'un Canada fort et souverain.

Surveillance – Observation de la variation des paramètres de mesure géophysiques, hydrogéologiques ou géochimiques, au fil du temps.

Transfert – Transfert des responsabilités du gouvernement fédéral à un gouvernement provincial ou territorial.