



Vérification interne du processus de consultation préalable sur le recouvrement des coûts

Rapport de la vérification – 1^{er} novembre 2002



Juin 2003

Vérification interne du processus de consultation préalable sur le recouvrement des coûts

Rapport de la vérification –1^{er} novembre 2002

Groupe de vérification et d'évaluation
Approuvé par le Comité de vérification et d'évaluation, 4 février 2003

But

Au printemps 2002, le directeur exécutif du Bureau des affaires réglementaires a demandé au Groupe de vérification et d'évaluation de la CCSN de donner un avis objectif sur la justesse du processus de consultation préalable des parties intéressées sur l'initiative de recouvrement des coûts. Il dirige cette initiative de la CCSN avec l'aide d'un gestionnaire de Finances, d'une équipe de projet (composée de représentants des finances, du service juridique, des communications et du groupe responsable des politiques), d'un comité directeur composé des gestionnaires de la CCSN directement touchés par le recouvrement des coûts, ainsi que de champions choisis parmi les cadres supérieurs du secteur des opérations. Le Groupe de vérification et d'évaluation est le groupe de vérification, d'évaluation et de consultation interne de la CCSN, qui relève de la première dirigeante.

Note sur la terminologie

Le service d'assurance de la fonction de la vérification interne est un examen objectif qui permet aux cadres supérieurs d'avoir une idée juste du fonctionnement d'un secteur particulier. Dans la politique de vérification interne du gouvernement du Canada en vigueur depuis le 1^{er} avril 2001, on indique que les services d'assurance permettent de vérifier le cadre de gestion d'un ministère, l'existence d'une stratégie de gestion des risques et les renseignements disponibles pour la prise de décisions. Lorsque l'assurance qui peut être donnée est limitée, de saines pratiques de vérification exigent que l'on expose ces limites dans le rapport (opinion avec réserve). Il est également possible que le service d'assurance ait une conclusion négative une fois l'analyse terminée.

Résumé des résultats

Selon l'examen des dossiers disponibles et les entrevues avec le personnel de la CCSN et les cadres supérieurs participants, qui ont eu lieu en août et septembre 2002, le Groupe de vérification et d'évaluation a conclu que l'étape de consultation préalable de l'initiative de recouvrement des coûts de la CCSN a été bien planifiée et bien exécutée, et que la direction de la CCSN a bien intégré les observations des parties intéressées dans ce processus.

Contexte

Au printemps 2002, Mike Taylor, directeur exécutif du Bureau des affaires réglementaires, qui dirige l'initiative de recouvrement des coûts de la CCSN, a demandé

qu'on fournisse des services d'assurance sur le processus de consultation préalable de l'initiative de recouvrement des coûts qui était alors en cours. Le présent document fait le bilan de cette vérification interne.

Méthodologie

Le Groupe de vérification et d'évaluation (GEV) a examiné les exigences en matière de consultation de la Politique sur le recouvrement des coûts du gouvernement fédéral et a vérifié qu'elles étaient respectées. La démarche utilisée comprenait deux volets : l'examen des exigences de la politique gouvernementale et des rapports internes et externes de la CCSN qui s'appliquent au processus de consultation; et des entrevues avec les cadres supérieurs ayant participé au processus de consultation préalable, des membres du Comité de direction et d'autres employés au courant du projet. L'Annexe dresse la liste des personnes interviewées. Cette méthodologie simple a servi à préciser la portée du projet.

Analyse

Par le passé, il est arrivé que des parties intéressées disent que la CCSN était quelque peu naïve au sujet de ses pratiques de consultation externe et de sa capacité à intégrer leurs commentaires. En janvier 2001, la présidente et première dirigeante de la CCSN a clairement fait savoir à tous ses cadres supérieurs qu'elle s'attendait à ce qu'ils connaissent bien leurs parties intéressées et qu'ils répondent à leurs besoins dans la mesure où une réglementation indépendante et efficace le permet.

Un autre facteur qui influe grandement sur le résultat de ce projet est l'ampleur de la modification des droits pour le recouvrement des coûts. La tarification actuelle de la CCSN repose sur les coûts de 1992; elle doit être rajustée. Les coûts d'application de la réglementation ont augmenté de 31 millions de dollars au cours des dix dernières années, principalement en raison de l'inflation, de nouvelles responsabilités réglementaires et d'une hausse des salaires.

Il est prévu que le nouveau régime de recouvrement de coûts sera en place le 1^{er} avril 2003. La capacité des gestionnaires de la CCSN à prévoir avec exactitude les activités de réglementation nécessaires dans les deux prochaines années déterminera grandement sa capacité à produire un programme de réglementation exempt d'augmentations imprévues pour les titulaires de permis. Les gestionnaires acceptent mieux, depuis l'année dernière en particulier, l'idée qu'il est essentiel de bien tenir compte des coûts ainsi que de planifier et de gérer le travail en vue d'obtenir les résultats voulus. La Direction générale des opérations a mis de l'avant des initiatives pour moderniser ses pratiques de gestion. En particulier, elle vise à élaborer et mettre en place des processus cruciaux de réglementation et veut définir les attentes en matière de réglementation. La CCSN s'est

également penchée sur le développement d'une approche intégrée pour la planification et la gestion de ses activités de réglementation.

La CCSN a dû surmonter bien des obstacles afin de présenter sa proposition de recouvrement des coûts au moment même où les organismes centraux s'affairent à revoir la politique de recouvrement des coûts du gouvernement fédéral. La CCSN a consulté le SCT et le BPC qui ont confirmé que, malgré la révision imminente de la politique fédérale, ils ne permettront probablement pas l'expansion des secteurs, considérés d'intérêt public, financés à même le trésor public. Conséquemment, la politique de recouvrement des coûts continuera de s'appliquer. Les plans actuels d'exemptions de droits de la CCSN semblent raisonnables dans ce contexte.

On a investi beaucoup dans le succès de cet important projet de recouvrement des coûts. La mise en place des méthodes intégrées et efficaces pour comptabiliser le temps et déterminer les coûts de revient de la CCSN a demandé beaucoup de temps et d'efforts, mais cette démarche incontournable était nécessaire pour jeter les bases d'un projet de cette envergure. L'équipe de projet, qui compte du personnel des finances, du groupe des politiques, des communications et du service juridique, a été efficace et ses efforts ont été fructueux. Pour que le nouveau régime fonctionne comme prévu, on doit mettre en place un processus de planification du travail, de priorisation et de rajustement, géré à l'échelle de la CCSN.

La décision de donner aux cadres supérieurs qui s'occupent des activités de réglementation la responsabilité des consultations individuelles avec les parties externes et les titulaires de permis s'est avérée une excellente stratégie et un facteur essentiel du succès du projet. L'engagement qu'a pris la direction de la CCSN a été essentiel dans ce succès. Les piliers stratégiques de la CCSN concernant l'ouverture et la transparence ainsi que l'efficacité du régime de réglementation ont également orienté le projet.

Résultats de la vérification

La CCSN a renouvelé son processus de consultation préalable; celui-ci a été bien planifié et bien exécuté; ses résultats ont été bien intégrés dans les plans.

Ce processus, s'il était soumis à une tierce partie informée et indépendante, répondrait à ce qu'on attend d'un organisme de réglementation fédéral en 2002. Il a été bien conçu et bien géré. Le travail technique réalisé pour la comptabilisation du temps et le codage des coûts était d'excellente qualité et a jeté les bases du processus de consultation préalable auprès des parties intéressées. La haute direction a énoncé clairement les objectifs, la vision et la stratégie du projet. Le nombre de séances de consultation ainsi que leur organisation et leur bonne exécution ont contribué au succès du projet. Laisser la direction des consultations préalables aux champions du secteur des opérations a été une bonne approche. Les méthodes choisies pour déterminer les coûts, imputer les frais et justifier les exemptions jouissent d'une bonne crédibilité auprès des titulaires de permis.

La direction de la CCSN a considéré sérieusement et régulièrement les commentaires des intervenants depuis le début du processus de consultation préalable. La CCSN a démontré qu'elle comprend les impératifs stratégiques et qu'elle a l'intention d'être attentive aux préoccupations des titulaires de permis. La création du groupe consultatif de recouvrement des coûts est une excellente idée car elle permet de consulter en permanence les parties intéressées pendant et après la mise en œuvre du nouveau règlement sur les droits. Ce processus de consultation servira de modèle aux futures relations de la CCSN avec ses parties intéressées. La Commission, en tant que tribunal de réglementation, a été bien renseignée et semble bien préparée à jouer son rôle dans l'approbation du nouveau règlement sur les droits au début de 2003.

Annexe : Listes des personnes interviewées

Kelly Gillis
Peter Elder
Phil Webster
Jim Blyth
Cait Maloney
Tom Viglasky
Ian Grant
Daniel Chaput
Garry Schwarz
Chuck McDermott
Ivy Taudien
Mark Dallaire
Laurel Herwig
Bernie Shaffer
Irene Gendron
Marc Leblanc
Mike Taylor
Ginette Bergeron
Ken Pereira
Denys Vermette
Ken Wagstaff
L.J. Keen