

**Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne  
Services ministériels  
Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien**

**Préparé par :**  
**Toby Stewart, gestionnaire de la vérification interne**  
**Abbas Rangwala, gestionnaire de projet**

**en collaboration avec :**

**CCG, The Comprehensive Consulting Group**

**Vérification du programme  
d'action concernant les déchets  
Région des Territoires du Nord-Ouest**

**Projet 97/01  
Décembre 1997**

# Table des matières

---

Page

<b>Sommaire</b> .....	<b>i</b>
Objet .....	i
Contexte .....	i
Objectifs .....	ii
Portée .....	ii
Évaluation générale .....	iii

<b>Section 1 - Introduction</b> .....	<b>1</b>
Objet .....	1
Contexte .....	1
Objectifs .....	3
Portée .....	3
Préparation des rapports .....	4

<b>Section 2 - Constatations et recommandations détaillées</b> .....	<b>5</b>
Plans de travail et préparation des rapports .....	5
Obtention de services pour le Programme d'action concernant les déchets .....	8
Communication de la politique du Programme d'action concernant les déchets .....	10
Utilisation des ressources pour le Programme d'action concernant les déchets .....	12

## **Annexes**

- Mandat
- Plan d'action

## Objet

La vérification décrite dans le présent rapport visait principalement à déterminer dans quelle mesure les contrôles financiers et administratifs sont en place pour le programme de nettoyage des sites contaminés actuellement en cours du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien. Comme la Stratégie pour l'environnement arctique est arrivée à terme, on a mis sur pied le Programme d'action concernant les déchets. Ce nouveau programme vise les sites de déchets dangereux pour la santé et la sécurité humaines ou dont la présence pourrait contrevenir à des lois fédérales. Une vérification exhaustive du Programme aidera les responsables du Programme des affaires du Nord (PAN) à élaborer un programme plus efficace de nettoyage des sites contaminés.

## Contexte

La Stratégie pour l'environnement arctique (SEA) était un programme quinquennal mis sur pied par le gouvernement fédéral en 1991 dans le cadre du Plan vert. Elle visait à préserver l'intégrité, la santé, la biodiversité et la productivité de l'écosystème de l'Arctique pour le bénéfice de la population actuelle et des générations futures, et à enlever des terres de la Couronne dans le Nord les déchets dangereux ou inesthétiques. La SEA comportait les volets suivants : les contaminants, les déchets, l'eau, l'intégration de l'environnement et de l'économie, et l'ensemble des communications. La vérification visait le volet sur les déchets de la SEA et le Programme d'action touchant les déchets dans la région des Territoires du Nord-Ouest (T.N.-O.).

La conclusion de la SEA et les compressions budgétaires ont obligé le MAINC à se concentrer en priorité sur la gestion des principaux risques associés à des questions légales, de santé et de sécurité, ainsi que sur ses obligations en matière de revendications territoriales. À cette fin, conformément à la présentation sur la gestion des déchets adressée au Comité supérieur des politiques le 5 juillet 1995, on a proposé d'affecter 145 millions de dollars, soit 14,5 millions de dollars par année, entre 1997 et 2007 au nettoyage. Les représentants du Programme proposaient aussi d'y faire participer les Premières nations, les Inuits et les entreprises locales dans la mesure du possible afin de favoriser au maximum l'emploi et le développement des compétences et de l'économie dans la région du Nord. Pour l'exercice 1997-1998, le premier depuis la fin de la SEA, la région des T.N.-O. a des projets en cours d'une valeur de 6,8 millions de dollars.

## Objectifs

Les objectifs de la vérification étaient les suivants :

- vérifier l'efficacité et l'efficience des pratiques, méthodes et contrôles financiers et administratifs du Programme d'action concernant les déchets dans la région des T.N.-O. pour ce qui est de l'atteinte des objectifs du volet touchant les déchets de la SEA; l'utilisation de ressources additionnelles provenant des réserves du sous-ministre investies dans les activités d'évaluation et de nettoyage qui, à leur tour, permettaient d'atteindre d'autres objectifs du Ministère, dont le respect d'obligations en vertu de revendications et responsabilités juridiques;
- vérifier le degré de conformité du Programme d'action concernant les déchets dangereux dans la région des T.N.-O. aux politiques et directives du Ministère et des organismes centraux.

## Portée

La vérification devait porter sur les activités suivantes :

- toutes les activités de financement et les pratiques de gestion (y compris le financement provenant des réserves du Sous-ministre);
- les activités de la Direction générale des ressources naturelles et de l'environnement à l'Administration centrale et dans la région des Territoires du Nord-Ouest;
- les activités suivantes pour la période s'étendant du 1<sup>er</sup> avril 1994 au 31 mars 1997 :
  - ▶ gestion, contrôle et rapports financiers;
  - ▶ planification, gestion et contrôle de projets;
  - ▶ pratiques en matière de contrats;
  - ▶ contrôle du matériel et de l'équipement;
  - ▶ optimisation des ressources;
  - ▶ établissement des priorités et approbation des projets;
  - ▶ régime de gestion lié au Programme d'action concernant les déchets.

La vérification a abordé tous les éléments prévus aux sections Objectifs et Portée à l'exception des suivants :

- la vérification devait porter sur les exercices financiers 1994-1995, 1995-1996 et 1996-1997. Cependant, au moment de la vérification, l'information et les documents financiers sur les projets des exercices 1994-1995 et 1995-1996 n'étaient pas disponibles et accessibles ne pouvaient être facilement retirés des archives.

- Seule l'information financière était accessible sous forme électronique dans le Système de gestion des ressources ministérielles (SGRM). Par conséquent, compte tenu des limites de temps et de la difficulté d'accès aux dossiers, il a été convenu avec la direction régionale que la vérification porterait sur les exercices financiers 1996-1997 et 1997-1998.

## **Évaluation générale**

La vérification a révélé que les quatre secteurs suivants du Programme d'action concernant les déchets pourraient être améliorés :

### **Plans de travail et rapports**

L'examen des plans de travail des projets du Programme d'action concernant les déchets a permis de constater que le fait de préparer des plans détaillés retardait l'émission des fonds nécessaires. On a remarqué cependant que ces retards étaient attribuables à la fois au personnel de la région des T.N.-O., qui met du temps à préparer et à documenter adéquatement les plans de travail, et à celui de l'Administration centrale, qui tarde à lui communiquer les exigences à cet égard.

L'analyse des plans de travail pour l'exercice 1996-1997 a révélé que les estimations des coûts, des activités planifiées et des résultats attendus n'étaient pas suffisamment détaillées. Par exemple, des estimations totalisant plus de un million de dollars pour un projet de l'exercice en question n'étaient pas suffisamment ventilées. On a aussi constaté que malgré l'importance des montants en jeu dans le Programme, la planification du travail n'était pas confiée aux services financiers de la région à titre de projet indépendant et que ces derniers n'y étaient même pas associés.

Au cours d'une rencontre des responsables de l'Administration centrale et de la direction régionale tenue au début de 1997, on a énoncé des directives concernant la préparation des futurs plans de travail. Les plans de travail de 1997-1998 comportaient donc de l'information plus détaillée sur les budgets et les résultats prévus.

### **Obtention de services pour le Programme d'action concernant les déchets**

On a examiné le mécanisme utilisé pour l'obtention de services pour le Programme, soit les accords de contribution avec un entrepreneur exclusif. On estime que ce mécanisme pourrait convenir aux projets du Programme, mais son utilisation soulève certaines questions. Par exemple, les accords de contribution ne donnent pas au MAINC le même niveau de contrôle qu'un contrat lui assurerait. De plus, ce type d'accord n'assure pas l'optimisation des ressources au Ministère.

Dans un environnement isolé comme celui du Nord, les accords de contribution présentent pour les collectivités locales certains avantages sur le plan économique et sur ceux de la formation et de l'emploi. Toutefois, aucun système ne permet de quantifier ces avantages. Un processus concurrentiel d'adjudication des contrats permettrait au Ministère d'obtenir un meilleur prix et un meilleur contrôle, ainsi que d'autres avantages.

### **Communication de la politique du Programme d'action concernant les déchets**

Après la fin de la SEA le 5 juillet 1995, le Comité supérieur des politiques a approuvé une politique pour le Programme d'action concernant les déchets. La vérification a permis de constater qu'il y avait des problèmes de communications entre l'Administration centrale et la direction régionale des T.N.-O. et un manque d'uniformité dans l'application de la politique. De plus, la direction régionale a indiqué que les consultations avec les clients du Nord du MAINC et les organisations autochtones sur les effets de la politique n'étaient pas suffisantes pour susciter leur compréhension.

### **Utilisation des ressources pour le Programme d'action concernant les déchets**

En 1997-1998, on a dépensé environ 8,2 millions de dollars dans les T.N.-O. et deux employés à temps plein du MAINC étaient responsables de la mise en oeuvre du Programme. On a constaté que ce personnel était insuffisant, compte tenu de l'envergure et de la complexité des projets, ainsi que des compétences et de l'expérience de ce personnel. Cette situation a donné lieu à des lacunes dans la planification, la surveillance et le contrôle des projets, dans la gestion des actifs et le contrôle de la machinerie, des outils et de l'équipement d'une valeur de plus de un million de dollars, ainsi que dans l'optimisation des ressources.

### **Recommandations**

1. Le directeur, Ressources renouvelables et environnement, région des T.N.-O., et le directeur, Services ministériels, région des T.N.-O., devraient établir un processus de compte rendu pour s'assurer que les grandes lignes des plans de travail sont suivies et que l'agent des finances régional analyse les plans de travail avant leur présentation pour approbation finale.
2. Le directeur, Ressources renouvelables et environnement, région des T.N.-O., et le directeur, Services ministériels, région des T.N.-O., devraient mettre en place des méthodes efficaces pour la réalisation des projets, notamment l'adjudication concurrentielle des contrats, y compris le recours à la Stratégie d'approvisionnement auprès des Autochtones; on devrait également améliorer le processus de planification de façon à s'assurer que l'Administration centrale émette les fonds au moment opportun; enfin, il faudrait instaurer un système d'approbation obligatoire par des conseillers fonctionnels appropriés avant la conclusion des contrats, des accords de contribution et des conventions particulières de services.

3. Le directeur, Ressources renouvelables et environnement, région des T.N.-O., et le directeur général, Direction générale des ressources naturelles et de l'environnement, en consultation avec les organisations autochtones et du Nord, devraient clarifier la politique du Ministère au sujet de l'actuel Programme d'action concernant les déchets auprès de toutes les parties intéressées et la leur communiquer.
4. Le directeur, Ressources renouvelables et environnement, région des T.N.-O., et le directeur, Services ministériels, région des T.N.-O., devraient prendre les mesures suivantes : analyser le volume de travail du personnel afin de s'assurer qu'il y a suffisamment de ressources compétentes pour la mise en oeuvre efficace et efficiente du Programme; affecter du personnel à l'amélioration de l'administration des dossiers financiers des projets; mettre en place un processus de planification et de prise de décisions conforme aux besoins du Programme et à ceux de l'Administration centrale; établir un système de gestion des immobilisations et des contrôles permettant la consignation de l'équipement acheté dans le cadre du Programme dans des relevés d'inventaire officiels.

### **Réaction de l'ensemble de la direction**

Le personnel de la région des T.N.-O., de l'Administration centrale et de la région du Yukon collabore efficacement à la réalisation d'activités touchant des dossiers communs, par exemple en ce qui concerne la politique, la planification du travail et les principaux projets. Le personnel applique les principales recommandations de la vérification, notamment en mettant en place de meilleures méthodes de gestion financière et en affectant du personnel professionnel additionnel au bureau. Des comités de gestion spéciaux sont régulièrement mis sur pied pour tous les projets d'importance. Ils comprennent des spécialistes techniques, scientifiques et administratifs, et assurent la reddition des comptes du projet.

## Objet

La vérification décrite dans le présent rapport visait principalement à déterminer dans quelle mesure les contrôles financiers et administratifs sont en place pour le programme de nettoyage des sites contaminés actuellement en cours du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien. Comme la Stratégie pour l'environnement arctique est arrivée à terme, on a mis sur pied le Programme d'action concernant les déchets. Ce nouveau programme vise les sites de déchets dangereux pour la santé et la sécurité humaines ou dont la présence pourrait contrevenir à des lois fédérales. Une vérification exhaustive du Programme d'action concernant les déchets aidera les responsables du Programme des affaires du Nord (PAN) à élaborer un programme plus efficace de nettoyage des sites contaminés.

## Contexte

### La Stratégie pour l'environnement arctique

La Stratégie pour l'environnement arctique (SEA) était un programme quinquennal mis sur pied par le gouvernement fédéral en 1991 dans le cadre du Plan vert. Elle visait à préserver l'intégrité, la santé, la biodiversité et la productivité de l'écosystème de l'Arctique pour le bénéfice de la population actuelle et des générations futures.

La SEA comportait quatre volets précis ainsi que des activités visant l'ensemble des communications. Ces volets étaient les suivants : les contaminants, les déchets, l'eau, et l'intégration de l'environnement et de l'économie.

Le caractère unique de chaque composante de la SEA a donné lieu à l'élaboration de structures individuelles de direction et de prise de décisions qui, dès le début, ont été axées sur la création de partenariats. Même si la SEA était une initiative du MAINC, les programmes ont été mis en oeuvre en collaboration avec les organisations autochtones, les organismes non gouvernementaux, les administrations territoriales et d'autres ministères fédéraux intéressés, par exemple Environnement Canada, Santé Canada et Pêches et Océans Canada.

À l'origine, la SEA avait un budget quinquennal de 100 millions de dollars jusqu'en 1995-1996; sur ce montant, 91,3 millions devaient être gérés par le MAINC. En raison des compressions dont a fait l'objet le Plan vert, la part du budget du MAINC est passée à 86 millions de dollars et le calendrier de mise en oeuvre du programme a été prolongé de un an, soit jusqu'en 1996-1997.

## Le volet concernant les déchets

Comme l'indiquait la présentation du MAINC au Conseil du Trésor pour la SEA, le volet touchant les déchets du Programme visait l'enlèvement des déchets laissés sur les terres de la Couronne dans le Nord. Cette initiative a marqué le départ d'un engagement à long terme envers le nettoyage de ces terres. À l'origine, l'objectif était le suivant : «enlever les déchets dangereux ou inesthétiques».

La fin de la SEA et les compressions budgétaires ont obligé le MAINC à se concentrer en priorité sur la gestion des principaux risques associés à des questions légales, de santé et de sécurité, ainsi que sur ses obligations en vertu de revendications territoriales.

Les montants suivants, résumés par le bureau régional pour le volet déchets du Programme dans la région des T.N.-O. ont été engagés pendant la période de mise en oeuvre de la Stratégie pour l'environnement arctique :

Dépenses, de toutes les sources, en millions de dollars						
1991-1992	1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	Total
2,2	2,9	8,1	10,5	7,2	8,2	39,1

### Programme d'enlèvement des déchets consécutif à la SEA

Le personnel du MAINC est conscient de la nécessité de poursuivre le processus de nettoyage amorcé avec la SEA. Comme on l'a déjà indiqué, le Ministère a modifié ses priorités en matière de nettoyage pour se concentrer sur ses obligations en matière de santé et de sécurité et sur ses obligations légales.

Pour respecter ces priorités, on a proposé au Comité supérieur des politiques le 5 juillet 1995 que le Ministère dépense 145 millions de dollars (soit 14,5 millions par année) entre 1997 et 2007, sous réserve de l'approbation des affectations annuelles par le Comité de gestion financière. Parmi les possibilités de financement pour le nettoyage, on envisagera notamment une réaffectation de crédits interne ou pangouvernementale, et la production de recettes par le Ministère.

Le Ministère fera aussi participer les Premières nations, les Inuits et les entreprises locales dans la mesure du possible afin de favoriser au maximum l'emploi et le développement des compétences et de l'économie dans le Nord. Pour l'exercice 1997-1998, le premier depuis la fin de la SEA, la région des T.N.-O. a des projets en cours d'une valeur de 6,8 millions de dollars.

## Objectifs

Les objectifs de la vérification étaient les suivants :

- vérifier l'efficacité et l'efficience des pratiques, méthodes et contrôles financiers et administratifs du Programme d'action concernant les déchets dans la région des T.N.-O. pour ce qui est de l'atteinte des objectifs du volet touchant les déchets de la SEA; l'utilisation de ressources additionnelles provenant des réserves du sous-ministre investies dans les activités d'évaluation et de nettoyage qui, à leur tour, permettaient d'atteindre d'autres objectifs du Ministère, dont le respect d'obligations en vertu de revendications et responsabilités juridiques;
- vérifier le degré de conformité du Programme d'action concernant les déchets dans la région des T.N.-O. aux politiques et directives du Ministère et des organismes centraux.

## Portée

La vérification devait porter sur les activités suivantes :

- toutes les activités de financement et les pratiques de gestion (y compris le financement provenant des réserves du Sous-ministre);
- les activités de la Direction des ressources naturelles et de l'environnement à l'Administration centrale et dans la région des Territoires du Nord-Ouest;
- les activités suivantes pour la période du 1<sup>er</sup> avril 1994 au 31 mars 1997 :
  - ▶ les contrôles budgétaires, y compris les contrôles des engagements et des liquidités;
  - ▶ la préparation des rapports financiers, l'analyse des écarts et les correctifs;
  - ▶ la préparation des prévisions et des calendriers financiers, et l'enregistrement des opérations;
  - ▶ la délégation des signatures des documents financiers;
  - ▶ la vérification des comptes et les demandes de paiement;
  - ▶ la planification des projets, la gestion et le contrôle de la désignation, de l'ordre de priorité et de la sélection des projets et des activités de suivi (y compris la définition de la portée du travail, l'analyse des possibilités, la justification du choix retenu et l'établissement du budget nécessaire);
  - ▶ les demandes de contrats, les processus d'adjudication des contrats et la pertinence des pratiques en la matière;

- ▶ le contrôle des matériaux et de l'équipement achetés pour le Programme d'action concernant les déchets par le Ministère, ou par l'entrepreneur en son nom;
- ▶ l'attention accordée à l'optimisation des ressources;
- ▶ l'établissement des priorités et l'approbation des projets par la Direction des ressources naturelles et de l'environnement, le financement des projets approuvés, l'attribution des ressources financières à la région et la surveillance des projets approuvés;
- ▶ le régime de gestion associé au Programme d'action concernant les déchets, notamment la fonction et l'importance du «comité des priorités» supervisant le Programme, et d'autres questions connexes.

## **Préparation des rapports**

La vérification a abordé tous les éléments énoncés dans les sections Objectifs et Portée à l'exception de l'élément suivant (dans le présent rapport, nous avons traité des points importants pour la gestion du Programme d'action concernant les déchets dans la section des constatations et des recommandations) :

- la vérification devait porter sur les exercices financiers 1994-1995, 1995-1996 et 1996-1997. Cependant, au moment de la vérification, l'information et les documents financiers sur les projets pour 1994-1995 et 1995-1996 n'étaient pas disponibles et ne pouvaient être facilement retirés des archives. Seule l'information financière était accessible sous forme électronique dans le Système de gestion des ressources ministérielles (SGRM). Par conséquent, compte tenu des limites de temps et de la difficulté d'accès aux dossiers, il a été convenu avec la direction régionale que la vérification porterait sur les exercices financiers 1996-1997 et 1997-1998.

## Section 2 - Constatations et recommandations détaillées

### Plans de travail et préparation des rapports

#### Les délais dans la préparation de plans de travail acceptables ont retardé l'émission des fonds pour le Programme d'action concernant les déchets en 1997-1998.

Entre 1991-1992 et 1996-1997, le Programme d'action concernant les déchets de la région des T.N.-O. a été financé dans le cadre de la Stratégie pour l'environnement arctique, et par des fonds provenant des réserves du Sous-ministre et de d'autres sources. Avec la fin de la SEA, le financement du Programme est devenu en 1996-1997 entièrement dépendant des services votés du MAINC.

Dans une présentation adressée au Comité supérieur des politiques le 5 juillet 1995, on a proposé que le MAINC dépense 145 millions de dollars, soit 14,5 millions par année, entre 1997 et 2007 pour respecter ses obligations légales et de santé et de sécurité, et ses obligations en vertu de revendications territoriales aux endroits où se trouvent des déchets dans le Nord.

Avant 1997-1998, les feuilles d'information sur les plans de travail du Programme concernant les sites où se trouvent des déchets préparées par les responsables de la région des T.N.-O. étaient très générales. On y trouvait une brève description du projet et des résultats attendus, une première estimation des coûts, des détails concernant le type de contrat et le nom de l'entrepreneur si on le connaissait. Au cours de la vérification, on a analysé trois feuilles d'information pour 1996-1997 :

Endroit	Coût initial	Type de contrat	Entrepreneur
Île Resolution	580 000 \$	Accord de contribution Convention particulière de services	Université.Queen's, Université de la Colombie- Britannique, Royal Roads Military College
Base militaire d'Iqaluit et région au nord du 60° parallèle	2 500 000 \$	Accord de contribution	Iqaluit, Université.Queen's
Lac Sarcpa	655 000 \$	Accord de contribution	Université.Queen's
Total	3 735 000 \$		

Au moment de la vérification, on a remarqué que la feuille d'information contenait seulement une description générale du projet ne comportant que deux ou trois paragraphes. De plus, une analyse des échantillons a permis de constater que la description ne répartissait pas les tâches à exécuter en extrants distincts pouvant être rattachés à la rémunération financière, et qu'on donnait seulement une estimation du coût de l'ensemble du projet. Aucune ventilation des coûts n'était présentée.

Pour mener à terme ces trois projets, le Programme d'action concernant les déchets prévoyait l'établissement d'une série d'accords de contribution et de conventions particulières de services (CPS).

L'accord de contribution avec l'Université Queen's régissait le travail à exécuter au lac Sarcpa , à Iqaluit et à l'île Resolution. Le montant totalisait 1 683 000 \$. Dans la description des travaux, ce montant était réparti comme suit :

Transport :	
Personnel et marchandises à destination et en provenance d'Iqaluit, de l'île Resolution et du lac Sarcpa, Twin Otter et hélicoptères nolisés, hébergement et nourriture, déplacements pour les réunions	201 000 \$
Salaires :	
Équipes sur le terrain, supervision sur place, personnel de laboratoire, rédaction des rapports, personnel de bureau et surveillance des ours	248 000 \$
Équipement :	
Deux véhicules tout terrain et remorque, chargeuse, génératrices, conteneurs, et autres, pour le lac Sarcpa, et équipement de laboratoire et de mesurage du terrain pour l'étude à l'île Resolution	145 000 \$
Fournitures :	
Trousses de vérification, fournitures de laboratoire, vérification du contenu des barils, fournitures et dépenses de bureau	86 000 \$
Sous-traitance pour le travail de conception et de gestion en ingénierie	250 000 \$
Réparation de socles de béton à Iqaluit	300 000 \$
Élimination des <u>couches de sol de CNLD (niveau 2) à Iqaluit</u>	300 000 \$
Frais généraux (10 %)	<u>153 000 \$</u>
Total	<u>1 683 000 \$</u>

L'exemple d'information financière ci-dessus démontre que les postes sont trop généraux pour permettre une analyse des détails en vue de déterminer si les estimations sont appropriées et conformes aux résultats attendus et aux normes de l'industrie (par exemple, les salaires versés). On a noté la même démarche dans les budgets présentés dans les énoncés de travaux pour l'accord de contribution avec la municipalité d'Iqaluit et la CPS avec le Royal Roads Military College. L'équipe de vérification n'a trouvé aucune autre ventilation des coûts dans les dossiers examinés.

Selon les personnes interrogées à l'Administration centrale dans le cadre de la vérification, on estime que malgré qu'on comprenne la difficulté de préparer des budgets très détaillés pour les projets, les données trop générales ne facilitent pas l'émission rapide des fonds.

Nous sommes d'accord avec ce point de vue. En réalité, sans budgets plus détaillés, les responsables du Programme ne peuvent garantir une utilisation optimale des fonds publics et des coûts comparables à ceux généralement acceptés dans l'industrie (notamment pour les salaires et le transport).

Nous avons noté qu'au cours d'une rencontre de la direction de l'Administration centrale et de la direction régionale tenue à Victoria le 24 janvier 1997, on avait établi certaines directives pour la préparation des plans de travail. On a alors fait remarquer que les feuilles d'information sur les plans de travail dans la région des T.N.-O. constituaient essentiellement des résumés et qu'elles devaient être étayées par un plan de travail détaillé faisant notamment état des exigences en matière de budget.

Préparés selon ces directives, les plans de travail pour les projets de 1997-1998 présentaient des données plus détaillées sur les budgets et les résultats attendus. Cependant, en raison du temps qu'on a mis à les préparer puis à les approuver, seule une partie du financement demandé en juillet 1997 a été approuvée. On n'a donc pu atteindre les objectifs prévus en matière de correctifs pour l'année.

Nous avons examiné le rôle du groupe régional des Services ministériels dans la mise en oeuvre du Programme. Au cours de la période analysée, rien n'indique que les services régionaux de planification financière ont directement participé à la planification. Compte tenu de l'importance des montants en jeu, cette absence de participation d'un agent des finances est une faiblesse importante. Ce rôle est particulièrement nécessaire quand les modes de financement sont en général des accords de contribution et des conventions particulières de services. La participation d'un agent des finances non rattaché au Programme donnerait une crédibilité accrue à la planification budgétaire.

## **Recommandation**

1. Le directeur, Ressources renouvelables et environnement, région des T.N.-O., et le directeur, Services ministériels, région des T.N.-O., devraient établir un processus de compte rendu pour s'assurer que les grandes lignes des plans de travail sont suivies et que l'agent des finances régional analyse les plans de travail avant leur présentation pour approbation finale.

## **Obtention de services pour le Programme d'action concernant les déchets**

Les accords de contribution avec un seul entrepreneur se sont avérés un mode de financement commode pour le Programme, mais ils présentent certaines limites.

Les accords de contribution ont constitué le mode de financement le plus expéditif des projets du Programme d'action concernant les déchets. Le *Guide des dispositions financières et des modes de financement* du Conseil du Trésor encourage l'utilisation des accords de contribution à condition que certains critères soient respectés. D'après l'analyse des accords conclus dans le cadre du Programme, il semble que ces critères soient respectés.

Un des avantages importants des accords de contribution comparativement aux contrats est qu'ils permettent aux organisations autochtones et du Nord de participer à la gestion des projets. Comme ces organisations ne savent pas toujours comment préparer les documents de soumission, il est peu probable qu'elles obtiendraient les contrats. Les accords de contribution permettent ainsi d'accroître la capacité des organisations autochtones et du Nord. Ce n'est pas là un objectif du Programme, mais c'est un avantage important.

Par ailleurs, en recourant à des accords de contribution avec un seul entrepreneur, les gestionnaires du Programme ne peuvent aussi bien maîtriser le coût d'un projet qu'avec des appels d'offres. Par exemple, dans le cadre d'un contrat, le personnel assumerait le rôle de chargé de projet et conserverait ainsi une certaine maîtrise de la gestion du projet sur le terrain. Dans le cas d'accords de contribution, les gestionnaires du Programme ne peuvent s'assurer que les modalités de l'accord ont été respectées qu'une fois les travaux accomplis.

Les accords de contribution présentent un autre désavantage : les gestionnaires du Programme ne peuvent s'assurer qu'ils tirent le maximum de l'argent dépensé. Sans appel d'offres concurrentiel, la direction ne peut être certaine d'avoir le meilleur prix, les meilleures méthodes et les gens les plus compétents pour le projet.

L'utilisation des accords de contribution a suscité les remarques suivantes :

- les mêmes modalités régissaient aussi bien le financement des activités de moindre importance (par exemple 1 000 \$ pour la surveillance des ours) que d'autres comme la recherche scientifique évaluée à plus de un million de dollars. Les deux entrepreneurs, une association autochtone et l'Université Queen's, devaient produire des états financiers vérifiés. Pour l'Université, c'est peut-être une exigence raisonnable, mais pour l'association autochtone, cela l'est moins;
- les gestionnaires du Programme ne demandaient pas d'états financiers vérifiés d'un entrepreneur ayant reçu des fonds;
- une modalité prévoyait que les gestionnaires du Programme pouvaient eux-mêmes approuver une vérification d'un entrepreneur; cela n'a pas été fait;
- les échéanciers de paiement ne sont pas basés sur le rendement ni les résultats attendus, mais sur le temps écoulé, par exemple la fin de mois; cette situation découle du manque de précision des plans de travail au sujet des résultats visés;
- dans certains cas, on ajoute la TPS au montant accordé. Il s'agit parfois de montants ajoutés aux accords de contribution avec les organisations autochtones. Comme, par définition, le Programme ne reçoit aucun bien ou service en vertu d'un accord de contribution. L'ajout de la TPS semble constituer une erreur. Ce qui paraît encore plus irrégulier, c'est que les organisations autochtones ne sont généralement pas tenues de percevoir ni de remettre la TPS.

L'exécution du Programme incombe à ses agents mais il est possible de profiter des compétences et des connaissances de conseillers fonctionnels. L'avis des agents des finances régionaux pourrait être très utile pour la préparation des plans de travail. Mieux encore, les agents de programme auraient avantage à consulter des conseillers en finances et en gestion de matériel ou d'autres spécialistes fonctionnels lors du processus d'adjudication.

### **Recommandation**

2. Le directeur, Ressources renouvelables et environnement, région des T.N.-O., et le directeur, Services ministériels, région des T.N.-O., devraient mettre en place des méthodes efficaces pour la réalisation des projets, notamment l'adjudication concurrentielle des contrats, y compris le recours à la Stratégie d'approvisionnement auprès des Autochtones; on devrait également améliorer le processus de planification de façon à s'assurer que l'Administration centrale émette les fonds au moment opportun; enfin, il faudrait instaurer un système d'approbation obligatoire par des conseillers fonctionnels appropriés avant la conclusion des contrats, des accords de contribution et des conventions particulières de services.

## **Communication de la politique du Programme d'action concernant les déchets**

**Aucune politique précise relative au Programme d'action concernant les déchets n'a été élaborée ou communiquée à la satisfaction du bureau régional des T.N.-O. Cependant, on fait actuellement des efforts pour clarifier la politique approuvée et ouvrir la voie à des consultations.**

Selon la Stratégie pour l'environnement arctique, le Programme visait l'enlèvement des déchets dangereux ou inesthétiques.

Avec la fin de la Stratégie et la perte du financement rattaché à ce programme, les gestionnaires du Programme étaient d'avis qu'en période de compressions budgétaires un réaligement du programme de nettoyage visant à respecter les obligations légales du Ministère et ses obligations en matière de santé, de sécurité et de revendications territoriales s'avérait nécessaire.

Dans une présentation adressée au Comité supérieur des politiques en date du 5 juillet 1995, les gestionnaires du Programme d'action concernant les déchets indiquaient leur intention de réduire les coûts de nettoyage des sites dont ils ont la responsabilité en modifiant la politique sur le nettoyage de façon à n'intervenir que pour atténuer les risques pour les usagers des terres et respecter les obligations légales du Ministère.

On a donc demandé au Comité supérieur des politiques d'approuver la stratégie suivante en matière de gestion des déchets :

1. soutenir un changement de politique axé sur des mesures correctives en vue de respecter les obligations du Ministère en matière de santé et de sécurité, et ses obligations légales;
2. appuyer les processus de planification et d'établissement des priorités pour le programme sur les déchets;
3. permettre au MAINC d'utiliser son processus de planification opérationnelle dans sa recherche de mécanismes de financement pour le nettoyage des déchets, notamment la réaffectation de fonds à l'échelle interne ou pangouvernementale.

Dans une note de service adressée au sous-ministre adjoint, Programme des affaires du Nord, en date du 15 juillet 1997 par le directeur général, Ressources naturelles et environnement, la politique «à l'élaboration de laquelle avaient participé les deux directeurs généraux régionaux, et qui avait été présentée et approuvée par le Comité supérieur des politiques le 5 juillet 1995» était énoncée comme suit :

Le MAINC s'acquittera efficacement de ses obligations légales et de ses obligations en matière de santé, de sécurité et de revendication territoriale en utilisant ses ressources limitées pour le nettoyage des manières suivantes :

- en dirigeant les dépenses aux sites hautement prioritaires déterminés selon le processus d'évaluation des risques et d'établissement des priorités du Ministère;
- en effectuant l'inventaire et l'évaluation des sites dangereux de façon à déterminer les cas d'infraction potentiels;
- en colligeant des données suffisantes à communiquer aux organismes de réglementation et autres afin de démontrer que le Ministère remplit ses obligations avec diligence;
- en recherchant et en appliquant les meilleures techniques pour réduire les coûts des mesures correctives et améliorer le rendement.

Dans une note de service adressée au directeur général régional intérimaire, région des T.N.-O., par le directeur général, Direction générale des ressources naturelles et de l'environnement, en date du 14 août 1997, la politique approuvée le 5 juillet 1995 était énoncée comme suit :

- a. le Ministère nettoiera en priorité les sites qui présentent des risques pour la santé et la sécurité ou sont assujettis à des obligations légales;
- b. l'ordre de priorité sera établi d'après la Northern Environmental Risk Assessment Strategy (NERAS) (Stratégie d'évaluation des risques environnementaux dans le Nord);
- c. les sites seront gérés selon les principes d'évaluation et de gestion des risques.

Bien que ces énoncés de politique partagent certains éléments, les gestionnaires de la région des T.N.-O. estiment que des clarifications sont nécessaires. Certains sont aussi d'avis que le personnel de la région, ses clients dans le Nord et les organisations autochtones n'ont pas participé suffisamment à la formulation de la politique de gestion des déchets.

On remarque que dans le cadre du Programme d'action concernant les déchets de la SEA, on avait créé un comité consultatif sur les priorités en matière de déchets dans les T.N.-O.; des représentants de plusieurs ministères du GTNO, de la Nation dénée, de la Nation métisse, de l'organisme Inuit Tapirisat du Canada (ITC), d'Environnement Canada et du MAINC en faisaient partie. Des personnes que l'on a interrogées au MAINC estiment que le comité était utile, mais soutiennent que sa capacité à prendre des décisions était limitée par les fonds disponibles et l'objectif principal du MAINC, qui est le nettoyage des terres de la Couronne habitées dans le Nord.

Cependant, on n'a pas eu recours à ce type de tribune, avec un champ d'action et un mandat clairement définis, pour le Programme d'action concernant les déchets (après la fin du programme de la SEA).

### **Recommandation**

3. Le directeur, Ressources renouvelables et environnement, région des T.N.-O., et le directeur général, Direction générale des ressources naturelles et de l'environnement, en consultation avec les organisations autochtones et du Nord, devraient clarifier la politique du Ministère au sujet de l'actuel Programme de gestion des déchets auprès de toutes les parties intéressées et la leur communiquer.

## **Utilisation des ressources pour le Programme d'action concernant les déchets**

**Les ressources administratives et humaines allouées au Programme d'action concernant les déchets dans la région des T.N.-O. sont insuffisantes pour en assurer une gestion efficace et efficiente.**

L'exécution du Programme incombe à la Section des sites contaminés de la Direction générale des ressources naturelles et de l'environnement. Un responsable des opérations et un coordonnateur administratif gèrent les activités quotidiennes du Programme. Le gestionnaire de la Division des contaminants récemment nommé s'occupe de l'ensemble de l'administration du Programme et gère les activités de deux techniciens des ressources hydrauliques. Au moment de la vérification, cette personne participait peu aux activités du Programme. La tâche revenait donc aux deux employés de la Section des sites contaminés qui devaient s'en occuper de près.

Dans l'ensemble, on a dépensé environ 8 200 000 \$ pour le Programme d'action concernant les déchets en 1996-1997, le plus récent exercice financier complet. Il a fallu gérer 17 accords de contribution et 3 contrats d'une valeur allant de 1 000 \$ à 2 000 000 \$. Il est difficile de concevoir qu'ailleurs dans la fonction publique fédérale seules deux personnes, un cadre intermédiaire et un commis principal, administrent un programme d'une telle envergure et complexité.

Les membres du personnel de la Section des sites contaminés ont à coeur le succès du Programme, mais malgré leurs efforts, un manque d'attention aux détails administratifs en réduit l'efficacité et les résultats. On peut le constater dans les observations ci-dessous.

### **Planification**

Afin d'obtenir l'approbation du financement assez tôt dans l'année pour pouvoir exécuter les travaux pendant la courte saison d'activité (juillet à octobre), les membres du Comité de gestion du Nord (CGN) doivent avoir les plans de travail en main à la mi-février. Ainsi, le financement peut être en place au début d'avril et les travaux préliminaires des projets peuvent commencer en mai. Pour l'exercice 1997-1998 cependant, les premiers plans de travail présentés pour le Programme ont été jugés insatisfaisants par l'Administration centrale, et le financement a été retardé jusqu'à la réception de plans de travail jugés acceptables, soit à la mi-juin 1997.

### **Optimisation des ressources**

Les paramètres d'évaluation de l'optimisation des ressources sont établis au cours de l'étape de planification du projet et l'on en tient généralement compte dans l'appel d'offres et les négociations avec l'entrepreneur qui exécutera les travaux.

Nous avons constaté qu'une mauvaise planification nuisait à l'optimisation des ressources pour au moins deux raisons. Premièrement, les paramètres ne sont pas établis pendant la planification et, s'ils le sont, le délai nécessaire à l'approbation du financement ne donne pas assez de temps pour faire des appels d'offres. Deuxièmement, comme le temps presse à cause de la courte saison d'activité, la direction doit mettre de côté les appels d'offres et financer chaque projet par des accords de contribution en vertu desquels un groupe autochtone, une université ou une municipalité reçoit des fonds pour gérer et réaliser le projet, ou par des conventions particulières de services avec d'autres ministères tels Travaux publics et Services gouvernementaux Canada ou la Défense nationale (Royal Roads Military College).

En cas de nécessité et quand le temps presse, on comprend que les gestionnaires du Programme ont recours aux accords de contribution et aux conventions particulières de services; les circonstances ne leur donnent parfois pas d'autres choix. Cependant, aucun de ces deux mécanismes ne se prête facilement à une évaluation de l'optimisation des ressources. Cette lacune est attribuable à l'absence de la concurrence que permettent les appels d'offres, ainsi qu'au fait que ces accords ne sont pas conçus pour permettre la mesure du rendement. Les conclusions suivantes de la vérification ont trait à l'utilisation des accords de contribution.

## **Contrôle des projets**

Bien que la direction de la Section des sites contaminés et le coordonnateur administratif semblent bien suivre l'évolution des projets, les dossiers ne sont pas bien gérés.

Les dossiers originaux sont gardés au bureau central du Programme. Le personnel peut fournir des documents sur demande, mais il n'y a pas de système permettant une gestion ou une piste de vérification. L'information se trouve généralement dans le bureau, mais elle n'est pas facile à trouver. L'examen des dossiers administrés par les services des finances régionaux s'est donc avéré plus productif.

Pour avoir un tableau précis des dépenses, il a été nécessaire de préparer une feuille de calcul à partir des données trouvées aux services des finances régionaux. Cette façon de procéder a été efficace pour les exercices 1996-1997 et 1997-1998, mais non pour les exercices antérieurs car les dossiers n'étaient pas facilement accessibles. Il semble que cette situation soit due aux changements de personnel dans les services de gestion régionaux; le personnel actuel ne sachant pas où les anciens dossiers ont été entreposés.

De plus, il était difficile d'établir le portrait financier global des projets pour un exercice en particulier. À cause d'une mauvaise interprétation des exigences de l'Administration centrale, les Services ministériels régionaux tenaient à ce que les gestionnaires du Programme fassent un compte rendu des projets financés à l'origine par l'Administration centrale. En raison aussi d'une mauvaise compréhension d'exigences communiquées verbalement, on a préparé et présenté à l'Administration centrale des rapports sur les écarts tout à fait inutiles.

## **Responsabilité en matière d'immobilisations**

Depuis le début du Programme d'action concernant les déchets, on a acheté beaucoup d'équipement lourd et de matériel de recherche par le truchement d'accords de contribution. Ces accords prévoient qu'une fois le projet terminé, l'équipement appartient à la Couronne. Nous avons trouvé peu d'indices de la présence de dossiers sur l'équipement au Ministère. Une inspection visuelle d'une machine d'excavation a d'ailleurs révélé qu'on y avait apposé aucune «étiquette». À la direction des opérations toutefois, on avait une bonne idée de l'endroit où se trouvait l'équipement, mais ces éléments d'actif n'étaient ni étiquetés ni enregistrés dans un système de gestion des actifs en bonne et due forme.

Aucune remarque qui précède ne doit être interprétée comme une critique du personnel qui travaille au Programme et qui est débordé par le travail à faire pendant une très courte saison. Les observations font plutôt ressortir des faiblesses dans les secteurs suivants :

- type de personnel inadéquat et trop peu nombreux pour gérer et réaliser un programme de cette envergure;
- besoin d'amélioration en matière de supervision, de direction, de contrôle et de communication avec le personnel du Programme. Il faut souligner que l'engagement récent du responsable des contaminants, apportera un soutien nécessaire dans ce secteur.

### **Recommandation**

4. Le directeur, Ressources renouvelables et environnement, région des T.N.-O., et le directeur, Services ministériels, région des T.N.-O., devraient prendre les mesures suivantes : analyser le volume de travail du personnel afin de s'assurer qu'il y a suffisamment de ressources compétentes pour la mise en oeuvre efficace et efficiente du Programme; affecter du personnel à l'amélioration de l'administration des dossiers financiers des projets; mettre en place un processus de planification et de prise de décisions conforme aux besoins du Programme et à ceux de l'Administration centrale; établir un système de gestion des immobilisations et des contrôles permettant la consignation de l'équipement acheté dans le cadre du Programme dans des relevés d'inventaire officiels.

# **Mandat**

## Mandat

### Vérification du programme d'action concernant les déchets dans la région des T.N.-O.

---

**Contexte :**

La Stratégie pour l'environnement arctique (SEA), est une initiative fédérale qui a été lancée en avril 1991. Son but était de préserver et d'améliorer l'intégrité, la santé, la biodiversité et la productivité de l'écosystème arctique dans l'intérêt de la génération actuelle et des générations à venir. Les volets de la Stratégie étaient les suivants : contaminants, déchets, eau et intégration de l'environnement et de l'économie. Le ministère fédéral des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC), Pêches et Océans Canada, Environnement Canada, Santé Canada et les gouvernements territoriaux du Yukon et des Territoires du Nord-Ouest de même que cinq partenaires autochtones ont collaboré à la mise en oeuvre de la SEA.

Le budget de la stratégie s'élève à 100 millions de dollars sur six ans, c'est-à-dire jusqu'en 1996-1997. Le MAINC a géré 91,3 millions de dollars du budget. De ce montant, 28 millions de dollars, plus des fonds supplémentaires (environ 36 millions de dollars), tirés, par exemple, de la réserve du sous-ministre, ont été affectés au volet touchant les déchets.

Avant la mise en place du programme d'action concernant les déchets de la SEA, le MAINC ne disposait pas de beaucoup d'information sur le nombre des sites contaminés ni sur la quantité de déchets qui s'y trouvaient. Avant 1972, les règlements portant sur la manipulation et l'élimination des déchets et l'abandon de sites contaminés dans le Nord étaient inadéquats selon les normes actuelles. Dans les cas où les responsables des sites contaminés abandonnés restent introuvables, la responsabilité du nettoyage des terres de la Couronne revient au MAINC, qui est le gestionnaire responsable.

L'objectif global *initial* du programme d'action concernant les déchets était d'éliminer les déchets dangereux et inesthétiques qui se trouvaient sur les terres de la Couronne dans le Nord. Les objectifs du plan de travail du programme étaient les suivants : enlever les déchets connus des sites , trouver, évaluer et nettoyer les sites soupçonnés d'être contaminés, nettoyer les 21 sites abandonnés du réseau d'alerte avancée (DEW), nettoyer les sites près des collectivités et appuyer les stratégies locales de gestion des déchets.

*Ces objectifs ont ensuite été adaptés pour favoriser une utilisation plus efficiente et efficace des fonds en vue de faire face aux dangers pour la santé et la sécurité humaines, et de respecter les obligations juridiques et en matière de revendications territoriales.*

**Besoins :** Avec la fin du Programme d'action concernant les déchets, il faut s'assurer que le soutien financier et des contrôles connexes sont en place pour permettre au MAINC de continuer son programme de nettoyage des sites contaminés. Le programme en question a trait aux sites de déchets dangereux abandonnés qui présentent un risque pour la santé et la sécurité humaines ou pourraient contrevenir aux lois fédérales. Une vérification approfondie du Programme d'action concernant les déchets permettra au PAN d'élaborer un programme plus efficace de nettoyage des sites contaminés.

**Objectifs :** Les objectifs de la vérification sont les suivants :

- évaluer l'efficacité et l'efficience des pratiques, procédures et contrôles financiers et administratifs en ce qui a trait :  
au Programme d'action concernant les déchets de la région des Territoires du Nord-Ouest pour ce qui est d'atteindre les buts et les objectifs du volet sur les déchets de la SAE; et à l'utilisation de ressources supplémentaires provenant de la réserve du Sous-ministre qui seraient investies dans des activités d'évaluation et de nettoyage qui, à leur tour, atteindraient d'autres objectifs ministériels, y compris les obligations en matière de revendications territoriales et les responsabilités juridiques; et
- le degré de conformité du Programme d'action concernant les déchets dans la région des Territoires du Nord-Ouest avec les politiques et directives du Ministère et de l'organisme central.

**Portée :** La portée de la vérification englobera toutes les activités de financement et les pratiques de gestion (y compris le financement provenant de la réserve du Sous-ministre visant d'autres objectifs ministériels et respectant les obligations en matière de revendications territoriales et de responsabilités juridiques). Elle englobera les activités de la Direction générale des ressources naturelles et de l'environnement (DGRNE) à l'Administration centrale et dans la région des Territoires du Nord-Ouest. Elle abordera au moins les activités suivantes pour la période s'étendant du 1<sup>er</sup> avril 1994 au 31 mars 1997 :

- contrôle budgétaire, notamment contrôle des engagements et de l'encaisse;
- rapport financier, analyse des écarts et mesures correctives;
- prévisions financières et moment de consigner les transactions;
- délégation des pouvoirs de signer les documents financiers;
- vérification des comptes et demandes de paiements;
- planification, gestion et contrôle des projets sur le plan de la détermination, de l'établissement de priorités, du choix et du suivi (y compris la portée du travail, l'analyse des options, la justification de l'option choisie et l'établissement du budget pour l'option choisie);
- processus de commande et d'octroi des contrats et pratiques contractuelles;
- contrôle du matériel et de l'équipement acheté par le Ministère ou par l'entrepreneur au nom du Ministère, pour le Programme d'action concernant les déchets;
- souci d'optimisation des ressources;
- *établissement des priorités de la DGRNE, approbation des projets, financement des projets approuvés, affectation des ressources financières à la région et supervision des projets approuvés;*
- *régime de gestion lié au Programme d'action concernant les déchets, y compris les fonctions et l'utilité du «comité des priorités» qui supervise le Programme d'action concernant les déchets;* et
- autres questions connexes.

**Démarche :** La vérification sera effectuée selon les trois étapes suivantes :

- étude préliminaire et évaluation;
- travail sur le terrain et analyse; et
- rédaction du rapport.

**Ressources :** Le projet sera mis en oeuvre à l'aide des ressources prévues dans le contrat et sera géré par la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne.

**Coût :** En plus des ressources de la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne, on estime à 55 000 \$ la valeur des contrats à octroyer.

**Échéancier :** La planification de la vérification commencera en avril 1997.

James Moore  
Sous-ministre adjoint  
Programme des affaires du Nord  
le 28 avril 1997

Warren Johnson  
Directeur général régional  
Région des T. N.-O

# PLAN D'ACTION

**AUDIT AND EVALUATION / ÉVALUATION ET VÉRIFICATION INTERNE**

**REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION**

**PROJECT / PROJET : 97/01**  
**DATE SENT / DATE D'ENVOI :**  
**DATE DUE / ÉCHÉANCE :**

**PAGE : 1 OF / DE : 4**

**PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Vérification du Programme d'action concernant les déchets, T.N.-O.**  
**REGION OR BRANCH / RÉGION OU DIRECTION GÉNÉRALE : Région des T.N.-O.**

1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	2) REPORT / RAPPORT PAGE N°	3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION  (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.)	4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
<p>1. Le directeur, Ressources renouvelables et environnement, région des T.N.-O., et le directeur, Services ministériels, région des T.N.-O., devraient :</p> <p>a) établir un processus de compte rendu pour s'assurer que les grandes lignes des plans de travail sont suivies;</p> <p>b) veiller à ce que l'agent des finances régional analyse les plans de travail avant leur présentation pour approbation finale.</p>	<p>8</p>	<p>Généralités : La Direction générale des ressources renouvelables et de l'environnement et les Services ministériels, région des T.N.O., collaboreront pleinement à l'application de ces recommandations. La Section des sites contaminés (SSC) aura directement recours aux services d'un agent financier et administratif pour s'assurer qu'il s'acquitte entièrement de ses responsabilités administratives et financières. Cet agent travaillera de près avec le gestionnaire des finances, région des T.N.-O. pour respecter l'esprit de ces recommandations, et des autres.</p> <p>a) Tout le processus de planification accepté par l'Administration centrale et les régions des T.N.-O. et du Yukon, au début de 1997 a été mis en place avec succès pour 1998-1999. Le plans de travail de l'Administration centrale et des régions des T.N.-O. et du Yukon, ont été acceptés et présentés au sous-ministre adjoint, Programme des affaires du Nord, pour approbation avant le 31 mars 1998. Dans les T.N.-O., les Services ministériels ont été tenus au courant de la progression du travail. On n'a pas jugé nécessaire que les Services ministériels participent directement à la planification. Au cours des prochaines années, l'agent financier et administratif de la SSC participera directement à la préparation et à l'examen des plans de travail.</p> <p>b) L'agent financier et administratif participera directement à la préparation des plans de travail et maintiendra des rapports étroits avec la Direction générale des Services ministériels, T.N.-O., pour s'assurer que toutes les responsabilités sont remplies.</p>	<p>Le directeur, Ressources renouvelables et environnement, région des T.N.-O., et le directeur, Services ministériels, région des T.N.-O.</p>	<p>01-06-98</p> <p>Processus de planification pleinement mis en place</p> <p>Agent financier et administratif en place d'ici le 01-06-98</p>

**AUDIT AND EVALUATION / ÉVALUATION ET VÉRIFICATION INTERNE**

**REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION**

**PROJECT / PROJET : 97/01**  
**DATE SENT / DATE D'ENVOI :**  
**DATE DUE / ÉCHÉANCE :**

**PAGE : 2 OF / DE : 4**

**PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Vérification du Programme d'action concernant les déchets, T.N.-O.**  
**REGION OR BRANCH / RÉGION OU DIRECTION GÉNÉRALE : Région des T.N.-O.**

1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	2) REPORT / RAPPORT PAGE N°	3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION  (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.)	4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
<p>2. Le directeur, Ressources renouvelables et environnement, région des T.N.-O., et le directeur, Services ministériels, région des T.N.-O., devraient :</p> <p>a) mettre en place des méthodes efficaces pour la réalisation des projets, notamment l'adjudication concurrentielle des contrats, y compris le recours à la Stratégie d'approvisionnement auprès des Autochtones; on devrait également améliorer le processus de planification de façon à s'assurer que l'Administration centrale émette les fonds au moment opportun;</p> <p>b) instaurer un système d'approbation obligatoire par des conseillers fonctionnels appropriés avant la conclusion des contrats, des accords de contribution et des conventions particulières de services.</p>	<p>9</p>	<p>Généralités : Le recours à des accords de contribution ne nuit pas à l'efficacité du programme. La Section des sites contaminés s'assure que l'accord lui permet de s'acquitter de ses responsabilités et que les entrepreneurs lui offrent les meilleurs services possibles à un coût concurrentiel. Le recours à des accords de contribution dans les T.N.-O. est conforme aux principes de la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones et aux modes de règlement des revendications territoriales, il offre de la souplesse à mesure que le projet progresse et, contrairement à des contrats, a permis de réaliser des économies. De plus, les accords ont souvent été le seul moyen possible de faire exécuter des travaux, compte tenu de la courte saison d'activité et des retards chroniques dans l'émission des fonds par l'Administration centrale.</p> <p>a) La Section a recours à des méthodes concurrentielles d'adjudication des contrats et continuera de le faire dans la mesure du possible, compte tenu de l'objectif visant à permettre à la région du Nord de tirer le maximum d'avantages du nettoyage des sites contaminés, de l'émission habituellement tardive des fonds pour les projets et du nombre limité d'entreprises qualifiées dans le Nord. La Section aura recours si possible à la liste d'offres permanentes de la région du Yukon pour obtenir des services de remise en état. Enfin, on a établi des comités affectés à des projets précis pour en assurer une gestion saine et efficace.</p> <p>L'Administration centrale et les gestionnaires des régions du Yukon et des T.N.-O. discutent actuellement de méthodes d'adjudication des contrats dans la politique de gestion des déchets mentionnée à la recommandation 3.</p>	<p>Le directeur, Ressources renouvelables et environnement, région des T.N.-O., et le directeur, Services ministériels, région des T.N.-O.</p>	<p>Fait</p>

**AUDIT AND EVALUATION / ÉVALUATION ET VÉRIFICATION INTERNE**

**REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION**

**PROJECT / PROJET : 97/01**  
**DATE SENT / DATE D'ENVOI :**  
**DATE DUE / ÉCHÉANCE :**

**PAGE : 3 OF / DE : 4**

**PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Vérification du Programme d'action concernant les déchets, T.N.-O.**  
**REGION OR BRANCH / RÉGION OU DIRECTION GÉNÉRALE : Région des T.N.-O.**

1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	2) REPORT / RAPPORT PAGE N°	3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION  (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.)	4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
<p>3. Le directeur, Ressources renouvelables et environnement, région des T.N.-O., et le directeur général, Direction générale des ressources naturelles et de l'environnement, en consultation avec les organisations autochtones et du Nord, devraient clarifier la politique du Ministère au sujet de l'actuel Programme d'action concernant les déchets auprès de toutes les parties intéressées et la leur communiquer.</p>	<p>12</p>	<p>b) Des systèmes d'approbation obligatoires sont en place. L'agent des finances de la Section et les Services ministériels superviseront un exercice de planification et s'assureront que l'obligation de rendre compte en matière financière est remplie.</p> <p>En février 1998, les gestionnaires du Programme concernant les déchets de l'Administration centrale, et des régions du Yukon et des T.N.-O. se sont entendus sur la démarche à adopter pour l'élaboration et la communication d'un document sur la politique de gestion des déchets. On s'est notamment entendu sur les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la formulation d'un énoncé qui clarifie la politique existante du Ministère;</li> <li>• le contenu du document, qui comprendra notamment la description du cadre d'application de la politique, des outils ( <u>NERAS</u>, évaluation des risques, directives du Conseil canadien des ministres de l'environnement, mécanismes d'adjudication des contrats, etc.), et des liens avec d'autres politiques nationales et du Ministère;</li> <li>• le mode et le calendrier de consultations axés sur les besoins des régions respectives, et le mode d'approbation du Ministère.</li> </ul>	<p>Le directeur, Ressources renouvelables et environnement, région des T.N.-O., et le directeur général, Direction des ressources naturelles et de l'environnement</p>	<p>31-03-99</p> <p>31-03-99</p>

**AUDIT AND EVALUATION / VÉRIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION**

**REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION**

**PROJECT / PROJET : 97/01**  
**DATE SENT / DATE D'ENVOI :**  
**DATE DUE / ÉCHÉANCE :**

**PAGE : 4 OF / DE : 4**

**PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Vérification interne du Programme d'action concernant les déchets, T.N.-O.**  
**REGION OR BRANCH / RÉGION OU DIRECTION GÉNÉRALE : Région des T.N.-O.**

1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	2) REPORT / RAPPORT PAGE N°	3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION  (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.)	4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
<p>4. Le directeur, Ressources renouvelables et environnement, région des T.N.-O., et le directeur, Services ministériels, région des T.N.-O., devraient :</p> <p>a) analyser le volume de travail du personnel afin de s'assurer qu'il y a suffisamment de ressources compétentes pour la mise en oeuvre efficace et efficiente du Programme;</p> <p>b) affecter du personnel à l'amélioration de l'administration des dossiers financiers des projets;</p> <p>c) mettre en place un processus de planification et de prise de décisions conforme aux besoins du Programme et à ceux de l'Administration centrale;</p> <p>d) établir un système de gestion des immobilisations et des contrôles permettant la consignation de l'équipement acheté dans le cadre du Programme dans des relevés d'inventaire officiels.</p>	<p>15</p>	<p>a) On a analysé et réévalué le volume de travail du personnel de la Section des sites contaminés. La direction de la région des T.N.-O., avec le concours des Services ministériels, de l'Administration centrale et de la direction de la région du Yukon, engagera un agent financier et administratif pour s'occuper de la tenue des dossiers, des méthodes administratives et de la planification du travail.</p> <p>b) L'agent financier et administratif sera d'abord responsable de la tenue des dossiers financiers et travaillera de près avec le gestionnaire des finances, région des T.N.-O., pour établir un meilleur système.</p> <p>c) Tout le processus de planification et de prise de décisions élaboré par l'Administration centrale et le personnel régional au début de 1997 a été mis en place avec succès pour 1998-1999.</p> <p>d) Le personnel des Services ministériels a établi un nouveau système de gestion des immobilisations et travaillera avec l'agent financier et administratif de la Section des sites contaminés en vue de mettre ce système en place à la Section.</p>	<p>Le directeur, Ressources renouvelables et environnement, région des T.N.-O., et le directeur, Services ministériels, région des T.N.-O.</p>	<p>Dotation en personnel à terminer d'ici le 01-06-98</p> <p>31-03-99</p> <p>Fait</p> <p>31-12-98</p>