



Conseil de la radiodiffusion et des  
télécommunications canadiennes

Canadian Radio-television and  
Telecommunications Commission

Ottawa, Canada  
K1A 0N2

# RAPPORT DE VÉRIFICATION OPÉRATIONNELLE

## Constatations, recommandations et réponses de la direction

Mai 2010

Catalogue No. BC92-74/2010F-PDF  
ISBN # 978-1-100-94962-8

Canada 

## TABLE DES MATIÈRES

<b><u>PRÉFACE</u></b>	<b>_____3</b>
<b><u>SOMMAIRE</u></b>	<b>_____4</b>
<b><u>INTRODUCTION</u></b>	
Contexte	_____6
Portée	_____7
Objectif de la vérification	_____7
Méthode de vérification	_____8
<b><u>CONSTATATIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION</u></b>	
Processus et pratiques réglementaires	_____10
Systèmes d'information	_____15
Activités de surveillance	_____27
Communication avec les intervenants	_____32
Communication entre les secteurs	_____37
Cadre de contrôle de la gestion	_____41
Annexe 1     Cadre d'évaluation des risques	_____55
Annexe 2     Liste des titulaires de postes interviewés	_____56
Annexe 3     Objectifs et critères de la vérification	_____58
Annexe 4     Résumé : Recommandations et réponses de la direction	_____62

## **PRÉFACE**

La vérification opérationnelle du CRTC a été réalisée sur l'initiative du président de l'organisme, l'honorable Konrad von Finckenstein, c.r. Peu après sa nomination, le président a demandé qu'une vérification interne soit entreprise afin d'évaluer l'efficacité et le bon fonctionnement des activités du Conseil. Il souhaitait déterminer quels processus et systèmes fonctionnaient bien et quels secteurs du CRTC devraient faire l'objet d'une plus grande attention.

Le financement de la vérification opérationnelle a été assuré suite aux tables rondes avec les payeurs de droits du CRTC en 2007. Ces consultations ont abouti à une augmentation du pouvoir de dépenser du CRTC pendant deux ans, ce qui a permis au Conseil de faire revoir ses processus internes par des professionnels de la vérification externes.

Un contrat de services de vérification professionnels a été octroyé au terme d'un accord d'approvisionnement conclu par les Services professionnels de soutien à la vérification (SPSV) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Le Comité de vérification des petits ministères et organismes du Bureau du contrôleur général a assuré la surveillance indépendante de la vérification. En vertu des recommandations du Comité, et conformément à la politique du Conseil du Trésor en matière de vérification interne, le président du CRTC a approuvé le rapport de vérification suivant le 25 mai 2010.

## **SOMMAIRE**

### **Énoncé d'assurance**

La présente mission de vérification opérationnelle a été planifiée et menée conformément à la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor et aux *Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* de l'Institute of Internal Auditors.

### **Opinion du vérificateur**

L'équipe de vérification a conclu qu'il existe des procédures, des processus et des systèmes efficaces et efficaces pour aider le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) à s'acquitter du mandat que lui confère la loi. De plus, les projets du CRTC en vue d'améliorer les processus de réglementation et la prestation de services, ainsi que de promouvoir l'excellence en gestion ont été jugés efficaces. Les éléments de preuve recueillis lors de la vérification suffisent à garantir à la haute direction, avec une assurance raisonnable, les résultats de la vérification.

### **Résumé des conclusions du vérificateur**

L'équipe de vérification a tiré les conclusions suivantes : les processus, systèmes et procédures de réglementation sont efficaces et efficaces; les services sont fournis de façon équitable, ouverte, transparente et sans délai, et de manière à réduire le plus possible le fardeau réglementaire de tous les intervenants; le personnel est dévoué et prêt à faire le travail exigé, répondant ainsi aux besoins de l'industrie et du public.

En participant à l'initiative sur l'orientation future, le personnel du CRTC, en plus de ses tâches habituelles, a élaboré et mis en œuvre des propositions qui permettront au Conseil d'améliorer les processus de réglementation, d'améliorer la prestation des services et de promouvoir l'excellence en gestion.

L'équipe de vérification a constaté que les systèmes d'information dont le CRTC se sert pour recueillir et fournir des données à l'appui des décisions qu'il prend et des comptes qu'il rend sont efficaces et répondent aux besoins des utilisateurs. Le CRTC a par ailleurs élaboré un plan stratégique qui détermine les mesures à prendre pour améliorer et mettre à niveau les systèmes d'information dans le but d'en accroître l'efficacité et la fiabilité. Ce plan, dont la mise en œuvre est amorcée, vise un certain nombre de préoccupations prioritaires en matière de technologie de l'information (TI).

Comme le CRTC est un organisme de réglementation, il a besoin de divers mécanismes de surveillance, tant à l'interne qu'à l'externe. Ces mécanismes se révèlent efficaces et le Conseil s'appuie régulièrement sur les résultats qu'ils génèrent pour élaborer les politiques réglementaires et prendre des décisions de gestion.

Les initiatives permanentes et planifiées visant l'amélioration des communications entre les intervenants et le CRTC sont efficaces. Un certain nombre de projets ont été mis en

œuvre pour améliorer l'échange d'information avec les intervenants.

Les communications entre les quatre secteurs que sont la Radiodiffusion, les Télécommunications, l'Élaboration de politiques et Recherche ainsi que la Gestion intégrée et Exploitation sont efficaces et appuient la mise en œuvre des processus de réglementation améliorés et l'obtention de résultats probants. Une structure de gouvernance appropriée est en place pour garantir que l'orientation, les plans et les mesures de la direction sont compris, pertinents et qu'ils répondent aux besoins.

Le cadre de contrôle de la gestion en place assure une orientation stratégique clairement définie qui cadre avec le mandat du CRTC. Le plan de travail triennal, le rapport sur les plans et les priorités ainsi que l'architecture des activités de programme sont mis en correspondance avec les résultats, les priorités et les plans d'action connexes de l'organisme. Le cadre de mesure du rendement a été récemment mis à jour et aidera le CRTC à mieux rendre compte de son rendement dans les prochains rapports ministériels sur le rendement.

### **Résumé des observations connexes à la vérification**

L'équipe de vérification a relevé quatre secteurs de direction essentiels qui, croit-elle, permettront d'améliorer les processus, les systèmes et les pratiques du CRTC une fois qu'ils auront reçu l'attention nécessaire. Il s'agit, plus précisément, des points suivants.

L'autorité de gestion de projets du secteur clé des règles et des règlements simplifiés ainsi que des activités liées à d'autres initiatives devrait être précisée et des rapports d'étape complets devraient être établis au moment opportun.

Un processus intégré de planification et de rapport devrait être élaboré et mis en œuvre, et les ordres du jour des réunions à venir devraient être établis pour que le Conseil puisse s'assurer que les principaux éléments de planification et de rapports sont examinés à des moments précis tout au long de l'année.

Il faudrait réitérer aux gestionnaires de centre de responsabilité qu'il leur revient d'effectuer la surveillance financière.

La feuille de route quinquennale en GI/TI devrait indiquer les projets particuliers pour chacune des cinq années, préciser les coûts estimatifs de ces projets et indiquer en quoi chaque projet est lié aux objectifs stratégiques et de TI de l'organisme.

De plus amples détails sur ces quatre secteurs de direction, ainsi que d'autres aspects administratifs pouvant être améliorés, sont fournis dans le corps du rapport de vérification.

### **Mesure de la direction**

Le CRTC a réagi aux recommandations du rapport. Des réponses précises à chacune des recommandations sont consignées dans le rapport de vérification.

## INTRODUCTION

### Contexte

Le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) a été créé par le Parlement en 1968. Il s'agit d'un organisme public indépendant constitué en vertu de la *Loi sur le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes*. Il rend compte au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien.

Le CRTC a le pouvoir de réglementer et de superviser tous les aspects du système canadien de radiodiffusion ainsi que le pouvoir de réglementer les entreprises de télécommunication et les fournisseurs de services de télécommunication qui relèvent de la compétence fédérale. Le pouvoir de réglementer la radiodiffusion lui provient de la *Loi sur la radiodiffusion*, et celui de réglementer les télécommunications, de la *Loi sur les télécommunications* et de la *Loi sur Bell Canada*.

Le CRTC dessert l'intérêt public en conciliant les objectifs culturels, sociaux et économiques des lois fédérales en matière de radiodiffusion et de télécommunication, tout en tenant compte des désirs et des besoins des Canadiens, de l'industrie et des groupes d'intérêt.

Le CRTC assume ses responsabilités en matière de réglementation en exécutant diverses tâches interreliées, notamment :

- attribuer, renouveler et modifier les licences de radiodiffusion;
- tenir des audiences publiques sur des sujets qui revêtent un grand intérêt public;
- prendre des décisions sur les fusions, les acquisitions et les modifications des structures de propriété dans l'industrie de la radiodiffusion;
- approuver les tarifs et les ententes de l'industrie des télécommunications;
- favoriser le recours accru au libre jeu du marché pour la fourniture des services de télécommunication tout en s'assurant que la réglementation, lorsqu'elle est nécessaire, est efficiente et efficace;
- surveiller l'état de la concurrence et éliminer les obstacles à la concurrence;
- collaborer avec l'industrie pour résoudre les litiges en matière de concurrence;
- élaborer et mettre en œuvre des politiques réglementaires dans le but d'atteindre les objectifs de la *Loi sur la radiodiffusion* et de la *Loi sur les télécommunications*;
- surveiller et évaluer les cadres de réglementation et, au besoin, les revoir pour qu'ils répondent aux objectifs de politique générale;

- surveiller les obligations des entreprises de radiodiffusion en matière de programmation et de dépenses pour s'assurer qu'elles respectent les dispositions réglementaires et leurs conditions de licence.

## **Portée**

La vérification opérationnelle comprenait l'analyse des processus de planification, de réglementation et de production de rapports du CRTC dans les quatre groupes suivants : Radiodiffusion; Télécommunications; Élaboration de politiques et Recherche; et les services pertinents de Gestion intégrée et Exploitation (p. ex. Planification et Processus). La vérification incluait également une analyse et une évaluation des initiatives en cours et prévues visant à améliorer les processus de réglementation, à améliorer la prestation de services et à promouvoir l'excellence en gestion.

Les crédits budgétaires du CRTC pour l'exercice 2009-2010 prévoient environ 425 équivalents temps plein (ETP) et des dépenses de 46,0 millions de dollars.

La vérification a eu lieu à l'administration centrale du CRTC à Gatineau, Québec, entre avril et septembre 2009. Elle a porté sur la période s'échelonnant de 2008 à ce jour.

## **Objectif de la vérification**

L'objectif global de la vérification consistait à analyser et à évaluer : a) l'efficacité et l'efficacité des processus, procédures et systèmes de réglementation actuels à l'appui de la réalisation du mandat du CRTC, conféré par la loi. ; et b) les initiatives du CRTC (terminées, en cours et planifiées) visant l'amélioration des processus de réglementation et de prestation de services ainsi que la promotion de l'excellence en gestion.

La vérification portait plus précisément sur les six aspects suivants :

1. Vérifier l'efficacité et l'efficacité des processus et des pratiques de réglementation (p. ex. : processus d'audience publique, traitement des demandes, établissement des calendriers, etc.) et vérifier si les services sont fournis de façon équitable, ouverte, transparente et sans délai, et de manière à réduire le plus possible le fardeau réglementaire de tous les intervenants. Le travail consistait également à évaluer les initiatives en cours et planifiées du CRTC visant à améliorer les processus de réglementations et la prestation des services.
2. Vérifier l'efficacité des systèmes d'information en place qui servent à recueillir et à fournir de l'information à l'appui des processus de réglementation du CRTC (p. ex. : fiabilité des systèmes d'information pour la prise de décisions et la reddition de comptes).
3. Vérifier l'efficacité des activités de surveillance (y compris des rapports de surveillance du rendement) et la mesure dans laquelle les résultats qu'elles

gènèrent servent à l'élaboration de politiques réglementaires et à la prise de décisions de gestion.

4. Vérifier l'efficacité des initiatives en cours et planifiées, notamment en ce qui a trait : a) à la pertinence de l'information fournie aux intervenants en matière de réglementation sur le site Web du CRTC (p. ex. pour les informer des plans, des processus, des normes de prestation de services, des exigences en matière de documents et des réalisations du CRTC); b) aux mesures prises par le CRTC en réponse aux observations des intervenants recueillies dans le cadre des consultations de l'industrie (p. ex. pour traiter de questions comme la satisfaction des intervenants et les recommandations pour l'amélioration des processus); c) aux processus actuels de consultation auprès des intervenants du CRTC pour ce qui est de l'établissement et de la modification des plans annuels du CRTC (p. ex. : le CRTC pose-t-il les bonnes questions aux intervenants et obtient-il l'information dont il a besoin?).
5. Évaluer l'efficacité des communications des quatre secteurs clés avec les autres secteurs du CRTC (p. ex. : Contentieux, Communications stratégiques et membres du Conseil) pour ce qui est d'appuyer l'amélioration des processus de réglementation et l'obtention de résultats probants.
6. Vérifier l'efficacité du cadre de gestion du CRTC (p. ex. : pratiques et procédures liées à la planification, à l'organisation, au contrôle, à la direction, aux communications et à la gestion des ressources humaines et financières) au sein de chacun des secteurs indiqués plus haut.

Des critères de vérification ont été établis pour évaluer chacun de ces aspects.

### **Méthode de vérification**

La vérification a été réalisée conformément aux principes de vérification généralement reconnus et aux exigences établies dans la politique du Conseil du Trésor sur les vérifications internes. La méthode de vérification était conforme à la méthode du bureau du vérificateur général pour la mesure du rendement (anciennement appelée vérification de l'optimisation des ressources). Les principales tâches liées à la vérification comprenaient l'analyse de la documentation, des systèmes et des processus du CRTC ainsi que l'organisation d'entretiens avec le personnel du CRTC.

Pour se familiariser avec l'organisation et son environnement, pour bien saisir les préoccupations de la direction et pour bien comprendre comment s'exercent la gouvernance, la gestion du risque et les contrôles au CRTC, l'équipe de vérification a procédé à une étude préliminaire qui comprenait l'analyse d'un certain nombre de documents et la rencontre de membres de l'équipe de direction. Les résultats de cette analyse ont servi à élaborer le programme de vérification à utiliser pendant l'exercice de vérification et à en discuter avec la direction. L'équipe de vérification s'est servie des résultats de l'étude préliminaire pour établir le programme de vérification à utiliser



pendant l'exercice de vérification, programme dont elle a discuté avec la direction.  
L'équipe de vérification a suivi le programme de vérification établi.

## **CONSTATATIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION**

### **Processus et pratiques réglementaires**

#### **Conclusion**

L'équipe de vérification a conclu que le CRTC disposait de processus et de pratiques de réglementation efficaces et efficaces qui lui permettent de s'assurer que les services sont fournis de façon équitable, ouverte, transparente et sans délai, comme le prouve son analyse des procédures de la Direction de la planification et des processus ainsi que son analyse de la compilation des documents destinés aux cahiers d'information du Conseil. En effet, les processus de réglementation garantissaient que toutes les observations et les interventions du public étaient prises en compte lors du processus décisionnel, et les cahiers d'information du Conseil prouvaient, par le contenu, qu'ils renfermaient un sommaire global de l'information nécessaire à la prise de décisions. En outre, l'équipe de vérification a conclu que le CRTC s'emploie activement à réduire le plus possible le fardeau réglementaire des intervenants et qu'il tient compte des changements profonds que subit l'industrie des communications en raison de la convergence qui s'opère sur les plans de la technologie et des entreprises. C'est ce qu'elle a observé lors de son analyse du cadre de gestion que le CRTC applique aux nombreuses initiatives en cours ou terminées pour tenir compte des instructions du gouvernement voulant que le Conseil encourage le libre jeu du marché dans le domaine des télécommunications et pour tenir compte du contexte évolutif des technologies numériques dans lequel s'opère la convergence des industries classiques.

#### ***Processus d'audience publique, d'établissement des calendriers et de traitement des demandes***

La Direction de la planification et des processus supervise toutes les audiences publiques. Elle est chargée de différentes tâches notamment en ce qui a trait à l'établissement des calendriers, à l'administration et à la logistique associée au processus d'audience publique. La Direction doit s'assurer que toutes les demandes sont affichées sur le site Web du CRTC afin que le public en soit avisé et qu'il puisse formuler des observations. Elle doit également s'assurer de diffuser les avis publics dans les médias appropriés, d'acheminer les demandes aux analystes désignés et de s'assurer que les parties intéressées ont la possibilité de faire part de leurs observations, leurs interventions et leurs répliques. La Direction regroupe toutes les interventions négatives, les réponses aux interventions ainsi que les observations positives et les intègre aux cahiers d'information. L'équipe de vérification conclut que la Direction suit toutes les procédures en vigueur, s'assurant ainsi que l'ensemble des observations et des interventions du public sont prises en compte lors du processus décisionnel. Cette conclusion est fondée sur les entretiens réalisés avec les gestionnaires responsables, sur l'analyse des cahiers d'information sélectionnés et sur l'étude des dossiers publics affichés sur le site Web du CRTC.

L'analyse des documents rédigés pour les cahiers d'information du Conseil a permis d'établir qu'ils comprenaient un sommaire global de l'information nécessaire à la prise de décisions. De plus, les entrevues avec les gestionnaires responsables ont confirmé que les conseillers étaient satisfaits du degré de soutien fourni. Notre analyse des dossiers indique que les normes de service sont toujours respectées de sorte qu'aucune tâche n'est terminée en retard. Les entretiens avec les gestionnaires responsables ont par ailleurs permis d'établir qu'il était inadmissible de ne pas achever une tâche et que le personnel faisait l'impossible pour respecter les échéanciers fixés.

L'augmentation de la charge de travail est attribuable à l'augmentation considérable du nombre d'audiences publiques tenues chaque année<sup>1</sup>. Cette augmentation découle non seulement d'un désir de transparence et d'ouverture accrues, mais aussi de la révision de certains processus administratifs dorénavant assujettis aux demandes d'audiences publiques, d'un certain nombre de questions de politique générale devant maintenant faire l'objet d'un examen, des changements qui touchent l'industrie, du nombre accru de demandes de nouvelles licences de radiodiffusion et de la conjoncture économique actuelle, laquelle a donné lieu à des changements de propriété plus fréquents.

Le problème le plus fréquemment soulevé par le personnel était la réorganisation de la charge de travail attribuable à l'établissement des calendriers des audiences. Les directeurs exécutifs ont exprimé certaines craintes quant au risque de surcharger le personnel et de le mener à l'épuisement, mais la majorité des gestionnaires rencontrés étaient d'avis qu'ils disposaient de ressources suffisantes pour exécuter les tâches qui leur étaient attribuées. La recherche et l'analyse de politiques ne sont pas des activités qui se prêteraient bien à une évaluation classique du rendement au travail. Pour déterminer si les ressources sont suffisantes, il faudrait plutôt se demander si le travail est effectué de manière acceptable, dans les délais impartis, et si les ressources semblent être suremployées ou sous-employées.

L'analyse de la documentation connexe et les discussions avec le personnel ont révélé :

- qu'il y a suffisamment d'experts en la matière pour effectuer les recherches nécessaires sur les politiques, dont la majorité est exécutée par le personnel du CRTC; le recours à la sous-traitance a lieu lorsqu'il faut faire appel à des compétences précises ou aux conseils d'une tierce partie;
- qu'il existe un processus pour recueillir les observations des intervenants en matière de prestation de services, et que les grandes initiatives de changement et les mesures de la direction sont communiquées aux intervenants concernés sans délai;
- que le CRTC diffuse un avis public qui décrit le changement proposé et qu'il demande des observations avant une date précise dans le cas de l'élaboration ou de la modification d'une politique;

---

<sup>1</sup> Les statistiques sur les audiences publiques compilées par la Direction de la planification et des processus indiquent ce qui suit :  
2005-2006 – 13 audiences, 27 jours;  
2006-2007 – 16 audiences, 46 jours;  
2007-2008 – 20 audiences, 60 jours;  
2008-2009 – 18 audiences, 66 jours.

- que les audiences attirent des groupes défendant des intérêts opposés et des groupes d'intérêt public, et que le degré de participation varie en fonction du sujet abordé. Le CRTC a mis au point un processus administratif qui tient compte de cette participation et l'appuie;
- que les normes de service établies étaient respectées, comme le démontre l'analyse des dossiers;
- que les observations et les répliques aux observations reçues de tous les intervenants sont versées au dossier public de l'instance, et que parfois certains documents sont traités à titre confidentiel et exclus du dossier public lorsque la divulgation publique risque de créer un désavantage sur le plan de la concurrence;
- que toutes les décisions et les justifications sous-jacentes sont affichées sur le site Web du CRTC.

### *Initiatives visant l'amélioration des processus de réglementation et de la prestation des services*

Au cours des dernières années, deux éléments d'importance ont forcé le CRTC à revoir sa façon de s'acquitter de son mandat. En décembre 2006, le gouvernement a publié des instructions en matière de déréglementation de l'industrie canadienne des télécommunications et accordait une importance accrue au libre jeu du marché. En outre, à l'heure où les nouvelles technologies numériques transforment la manière dont les Canadiens communiquent, la manière dont le CRTC réalise son mandat et la manière dont le public s'informe et se divertit, l'industrie des communications connaît de profonds changements. En effet, les secteurs de la radiodiffusion et des télécommunications adoptent ces nouvelles technologies et se dirigent vers une convergence de leurs industries classiques.

L'équipe de vérification a analysé le cadre de gestion sur lequel le CRTC s'appuie pour réagir à ces influences. En 2008, un groupe de travail interne a été mis sur pied pour simplifier les règles et les règlements. Le groupe de travail a rédigé le mandat, énonçant l'objectif du projet, la portée, le contexte et la composition du groupe. La première tâche du gestionnaire du projet consistait à relever et à documenter toutes les activités découlant des instructions du gouvernement et de l'initiative sur l'orientation future. L'équipe de vérification a analysé la liste d'activités ainsi dressée avec les gestionnaires responsables et a jugé qu'il s'agissait d'un outil de gestion efficace, sauf pour ce qui est des réserves qu'elle a exprimées ci-après dans la section portant sur le cadre de contrôle de la gestion.

Le CRTC a mis en œuvre un certain nombre d'initiatives visant à réduire le plus possible le fardeau réglementaire de l'industrie et à rationaliser ses processus de réglementation. En voici des exemples :

- selon la nouvelle structure organisationnelle, les activités communes à la radiodiffusion et aux télécommunications ont été confiées au secteur Élaboration de politiques et Recherche. Ce secteur se consacre aux politiques sur la convergence, aux politiques sociales et à l'arbitrage. Ces activités prendront de

plus en plus d'ampleur à mesure que se poursuivra la déréglementation de l'industrie.

- une analyse des politiques réglementaires du CRTC a permis aux vérificateurs de constater comment le CRTC a éliminé certaines exigences en matière de données à communiquer.
- dans le secteur des Télécommunications, les processus ont été continuellement améliorés en raison des instructions du gouvernement et des diverses initiatives mises en oeuvre au cours des dernières années. À titre d'exemple, mentionnons l'instauration du processus simplifié (approbation en 10 jours) adopté pour évaluer les demandes de modification tarifaire des services de détail.
- les règles de procédure en matière de radiodiffusion et de télécommunications ont été regroupées en une seule série de règles, lesquelles tiennent compte des commentaires des cadres supérieurs du CRTC. Le document est actuellement à l'étude au ministère de la Justice. On prévoyait sa mise en oeuvre et sa publication au cours de l'exercice 2009-2010, mais la mise en oeuvre est maintenant prévue pour l'exercice 2010-2011.
- le CRTC revoit actuellement les procédures du processus d'audience publique et a cerné des éléments susceptibles d'être améliorés. Des tableaux ont été établis pour les trois principaux processus d'audience publique, lesquels révèlent les « questions épineuses » qu'il y aurait lieu de traiter.
- le CRTC a étendu la portée de l'*Ordonnance d'exemption relative aux entreprises de réseau temporaire de radio et de télévision d'événements spéciaux de premier type* pour permettre à ces entreprises de distribuer des émissions de nature spéciale et répétitive (Ordonnance de radiodiffusion CRTC 2009-182), ce qui permet à l'industrie de déposer moins de requêtes.
- le CRTC a eu des discussions avec les intervenants, lesquelles ont entraîné l'adoption de mesures simplifiées concernant le dépôt des listes des canaux lors du renouvellement et les formulaires de demande, le remplacement des cartes des zones de desserte en version papier par des cartes électroniques, ainsi que l'élimination des renseignements financiers sur les formulaires de demande pour les nouvelles entreprises de distribution de radiodiffusion (EDR) (bulletin d'information de radiodiffusion CRTC 2009-384).
- rationalisation du processus dans le cas des transactions comprenant le transfert d'actions (Circulaire de radiodiffusion CRTC 2008-8 – Bulletin d'information).
- des processus internes ont été adoptés dans le cas des transactions comprenant l'acquisition d'actifs et certains transferts d'actions pour que le comité d'audition et les membres à temps plein reçoivent la décision préliminaire à temps pour

pouvoir en prendre connaissance et s'assurer que la décision sera publiée dans les 35 jours suivant le début de l'audience publique.

- une fois l'an, confirmation de non-changement de la situation ou mise à jour de l'information par opposition au dépôt d'une série complète de renseignements relatifs à la propriété de l'entreprise lors de la demande de renouvellement de la licence.
- renouvellement en groupe, au même moment, de l'ensemble des licences attribuées à la même entreprise.
- le CRTC a adopté la politique réglementaire de télécom CRTC 2009-183 qui élimine certaines exigences en matière de données à communiquer, notamment les données sur la concurrence dans le marché des téléphones payants et les données sur le suivi des plaintes des clients au sujet du détournement de modem. De plus, les fournisseurs de services de télécommunication n'ont plus à déposer de rapports annuels sur le caractère abordable des services téléphoniques. Le CRTC continuera de recueillir cette information auprès d'autres sources.
- la circulaire de radiodiffusion CRTC 2005-466 autorise les requérantes à déposer leurs demandes et toute la documentation connexe par voie électronique, au moyen de ePass. L'utilisation de ePass élimine l'exigence de fournir une version papier de la demande et des documents connexes. Cette pratique a permis d'accélérer le processus de dépôt puisque le CRTC n'a plus à comparer la version électronique à la version papier lors du dépôt d'une demande.
- le CRTC et Statistique Canada ont signé un protocole d'entente relatif à la collecte des données sur les télécommunications et la radiodiffusion dans le cadre de sondages et au partage des renseignements ainsi recueillis. Ce protocole a pour but de s'assurer que l'information publiée par les deux parties est la plus uniforme possible, d'éviter le travail en double et d'éliminer tout fardeau imposé aux répondants.
- le CRTC a mis à jour l'apparence de son site Web en février 2009.

L'équipe de vérification a conclu que le CRTC contribue activement, avec les intervenants, à réduire le plus possible le fardeau réglementaire imposé à l'industrie et à simplifier ses processus de réglementation. Les nombreuses initiatives réalisées et en cours en sont la preuve, tout comme l'est le cadre de gestion adopté par le CRTC pour assurer la gestion des initiatives en cours.

## **Systèmes d'information**

### **Conclusions**

L'équipe de vérification a conclu que les systèmes d'information en place, qui servent à la collecte et à la fourniture de l'information à l'appui des processus de réglementation du CRTC, permettent de fournir des renseignements fiables pour la prise de décisions et la reddition de comptes. En effet, le site Web du CRTC permet au public et au personnel d'accéder à l'information et aux demandes. Le recours aux formulaires électroniques exigeant la saisie de données dans des champs précis permet de réduire au minimum le risque d'obtenir des données inexacts. En outre, des analystes passent en revue l'information clé pour en garantir l'exactitude. L'équipe de vérification a remarqué que le CRTC disposait de politiques qui lui permettent de s'assurer que l'information est conforme aux dispositions législatives sur la protection des renseignements personnels; toutefois, le CRTC n'a procédé qu'à deux évaluations des facteurs relatifs à la vie privée à ce jour. Le CRTC devrait effectuer une évaluation du risque dans le cas de toutes ses bases de données clés et celles considérées comme présentant un risque devraient faire l'objet d'une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée (EFVP). Bien que le CRTC possède des systèmes de secours pour assurer la continuité des activités et éviter la perte de renseignements, il n'est pas doté d'un site de secours pour le traitement des données. À cet égard, le CRTC devrait vérifier si le risque est acceptable; dans la négative, il devrait choisir un endroit pour en installer un. En 2001, le CRTC a procédé à une évaluation de la menace et des risques (EMR); il serait temps de procéder à une nouvelle évaluation. L'équipe de vérification a constaté que la planification stratégique de GI/TI était appropriée, mais que les coûts estimatifs des projets n'y étaient pas précisés, de même que la façon dont chacun des projets était intégré aux objectifs stratégiques de TI ou au plan de travail triennal du CRTC.

Ces conclusions sont fondées sur l'examen que l'équipe de vérification a fait des politiques du CRTC relatives aux données et à l'information. L'examen visait à offrir une assurance raisonnable que le CRTC se conformait à la loi en vigueur en matière de protection des renseignements personnels. L'équipe de vérification s'est servie du site Web du CRTC pour s'assurer qu'il était facile d'y accéder aux décisions, à l'information et aux services. L'équipe de vérification a en outre observé la saisie des données dans certains systèmes, où elle en a profité pour passer en revue l'information affichée à l'écran des systèmes, ce qui lui a permis d'obtenir une assurance raisonnable quant à l'exactitude de l'information. L'équipe a également assisté à des démonstrations des fonctions clés des applications Structure de propriété de l'industrie (OWN), Système de suivi des demandes (APP), Base de données de référence sur les adresses (MAD), Système de collecte de données (SCD), Évaluation de la programmation radiophonique (système RAP) et RAPIDS. Les plans de GI/TI ont été examinés pour voir s'ils étaient liés aux plans d'activités du CRTC; quant aux analyses de rentabilisation de GI/TI, elles ont fourni certains renseignements sur les changements apportés aux systèmes.

### ***Service et accès à la disposition des utilisateurs***

Le site Web du CRTC permet d'accéder facilement aux décisions, à l'information et aux services en plus de faciliter le dépôt des demandes, des interventions et des observations. Le site Web et l'intranet du CRTC (la Zone) permettent aux membres du public et aux utilisateurs du CRTC d'accéder à l'information et aux demandes. À titre d'exemple, le Système de renseignement sur la propriété permet aux analystes de l'utiliser pour y saisir des données et y effectuer des recherches. Le personnel des autres secteurs peuvent également s'en servir pour y effectuer des recherches, mais à partir d'une fonction de recherche évoluée. Grâce à l'interface entre le système APP et le Système de renseignement sur la propriété, ce dernier reçoit périodiquement l'information à jour sur l'identification.

### ***Exactitude de la codification et du traitement des transactions***

La saisie des transactions dans les différents composants de l'application est effectuée au moyen de formulaires électroniques, qui exigent la saisie de données précises dans des champs. Comme l'information est fournie sous forme électronique, il est très difficile d'avoir directement accès à la source initiale des données pour en vérifier l'exactitude. Cependant, les procédures observées pendant les vérifications permettaient d'obtenir une assurance quant à l'exactitude des données. À titre d'exemple, les analystes passent en revue l'information clé (p. ex. : demandes, sondages et formulaires) pour en garantir l'exactitude.

En janvier 2004, le CRTC a mis en place sur le Web un système de collecte de données (SCD). Le SCD fait appel à une connexion chiffrée sécurisée entre l'entité qui envoie les données et le CRTC, ce qui permet au CRTC de simplifier le dépôt des données, d'obtenir l'information en temps utile et de disposer de données exactes.

En utilisant ePass, les clients externes accélèrent le processus de dépôt des données, car le CRTC n'a pas à re-vérifier les versions électronique et papier de la demande. Les données ainsi transmises par les clients externes, sans saisie de la part du personnel du CRTC, sont des plus précises. À cet égard, le CRTC a indiqué à l'équipe de vérification que certains intervenants avaient eu de la difficulté à transmettre des fichiers de demande de très grande taille au moyen de ePass parce que TPSGC a imposé une restriction quant à la taille des fichiers pouvant être téléversés. Le CRTC a analysé les observations des intervenants ainsi que les problèmes qu'ils ont signalés et il a installé un nouveau logiciel de sécurité pour améliorer la procédure par ePass. Le CRTC disposera donc d'un système de demandes électroniques plus efficace et plus efficient pour répondre aux exigences des intervenants. Entretemps, les intervenants peuvent faire appel au point de service mis en place par le CRTC pour répondre à leurs demandes de renseignements.



## ***Tenue des dossiers et traitement de l'information conformément aux lois et aux règlements***

Le CRTC dispose de nombreuses politiques visant à s'assurer que les dossiers, les données et l'information sont traités conformément aux dispositions législatives sur la protection des renseignements personnels. Ces politiques comprennent la *Politique du CRTC sur l'identification, la divulgation et la protection des renseignements et des biens*, les *Lignes directrices sur la divulgation et la protection de l'information*, le *Guide pour la transmission, l'entreposage et la destruction de renseignements classifiés et protégés* et la *Directive du CRTC sur la gestion des courriels*.

L'accès à toutes les bases de données est sécurisé au moyen de codes d'utilisateur et de mots de passe; de plus, les gestionnaires doivent approuver l'accès aux demandes dans le cas de chaque employé, pour chacune des bases de données. L'accès au contenu de la base de données (mode lecture, mode écriture ou mode mise à jour) est défini dans le profil de l'utilisateur.

Le réseau du CRTC comporte de nombreux coupe-feu. Des fonctions de détection des intrusions et de protection contre les intrusions surveillent les communications internes et externes.

Le CRTC est abonné à un service logiciel qui lui permet d'effacer à distance le disque dur de tout ordinateur portatif raccordé au Web dont on a signalé la perte.

Il appartient au CRTC de prouver que ces processus de collecte, d'utilisation et de divulgation de renseignements personnels respectent la *Loi sur la protection des renseignements personnels* de même que les principes de confidentialité, au cours de toutes les phases de lancement, d'analyse, de conception, de développement, de mise en œuvre et d'après mise en œuvre des activités de prestation des services et de réalisation des programmes. Pour ce faire, il applique la politique d'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée (EFVP).

La politique EFVP est un des nombreux outils conçus pour aider les Canadiens à comprendre la manière dont le gouvernement traite leurs renseignements personnels et à faire confiance au gouvernement pour en assurer une utilisation responsable. La politique repose sur des principes de protection des renseignements personnels communs à tous les régimes de protection des données. Ces principes sont énumérés dans le « Code de pratiques équitables en matière de renseignements » de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et font également partie des dix principes de protection de la vie privée en annexe à la *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques*.

La politique EFVP prévoit que les institutions doivent cerner tous les renseignements personnels qui se rattachent aux processus opérationnels. Pour ce faire, elles doivent décrire et analyser en détail le cheminement des données. Les diagrammes des processus opérationnels, les tableaux du cheminement des données et les architectures de systèmes

et d'infrastructures constituent des éléments clés à cet égard. La politique précise aussi que les ministères et les organismes centraux doivent s'assurer de respecter les principes, les lois et les politiques sur la protection des renseignements personnels et de documenter les mesures prises à cet effet. Le CRTC s'acquitte de cette obligation dans le cadre de ses *Avis importants* sur le site Web.

La politique EFVP stipule que les institutions doivent documenter leur évaluation des risques d'entrave à la vie privée, les incidences de ces risques ainsi que leurs discussions sur les recours, les options ou les recommandations susceptibles de permettre d'éviter ou d'atténuer ces risques.

En fait, la politique d'EFVP vise à garantir que tous les problèmes liés à la protection des renseignements personnels sont cernés et qu'ils sont réglés ou qu'à tout le moins ils fassent l'objet de mesures d'atténuation des risques. Les demandes de conseils et l'envoi d'avis au Commissionnaire à la protection de la vie privée sont fondés sur les documents connexes, qui permet d'assurer au public que les questions relatives à la protection des renseignements personnels sont correctement traitées.

À ce jour, le CRTC n'a réalisé que deux EFVP. La première concernait la liste nationale de numéros de télécommunication exclus et la seconde le système de collecte des données (SCD). En 2004, une EFVP préliminaire a été réalisée à l'égard du système APP; cet exercice devait être complété avant la mise en œuvre du projet ePass. Toutefois, l'EFVP du système APP n'est pas encore terminée.

Une EFVP s'impose lorsque la modification des procédures et/ou des systèmes administratifs entraîne de nouveaux couplages de données. Lorsqu'aucune EFVP n'est effectuée dans le cas des autres bases de données, le CRTC risque de contrevenir au « Code de pratiques équitables en matière de renseignements » de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* ou encore aux dix principes de protection des renseignements personnels présentés en annexe à la *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques*. À défaut de disposer d'un processus d'EFVP rigoureux, le CRTC risque de divulguer des renseignements personnels sans autorisation appropriée.

Le site Web du CRTC comporte un énoncé sur la protection des renseignements personnels, même si seulement deux EFVP ont été réalisées jusqu'à maintenant. L'énoncé sur la protection des renseignements personnels indique que le CRTC ne recueille pas automatiquement de renseignements personnels et que ces renseignements ne sont recueillis que s'ils sont fournis de plein gré par les clients ou le public. L'énoncé stipule en outre que : « le CRTC recueille, utilise et divulgue les renseignements personnels en vertu des termes de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* ». Pour prouver qu'il respecte l'énoncé ci-dessus, le CRTC doit adopter un processus d'EFVP plus rigoureux qui garantit que toutes ses bases de données font au moins l'objet d'une évaluation quant au risque de divulgation des renseignements personnels de façon non conforme aux dispositions de la *Loi sur les renseignements*

*personnels*. L'équipe de vérification n'a trouvé aucun exemple de divulgation inappropriée.

**Recommandation :**

<i>Le directeur de la GI/TI devrait procéder à une évaluation des risques de toutes les bases de données clés du CRTC; de plus, les bases de données considérées à risque devraient faire l'objet d'une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée.</i>		
<i>Type de risque</i>	<i>Évaluation du risque</i>	<i>Conséquence</i>
Conformité	Modéré	Risque que des renseignements personnels soient fournis d'une manière non conforme à la <i>Loi sur la protection des renseignements personnels</i> . Des renseignements personnels pourraient être divulgués.

**Réponse de la direction :**

<i>Réponse</i>	<i>Bureau de première responsabilité</i>	<i>Délai</i>
Un consultant sera engagé pour effectuer une évaluation de la menace et des risques (EMR) concernant le SCD.	Directeur GI/TI	Octobre 2009
Un consultant sera engagé pour effectuer une Évaluation des facteurs relatifs à la vie privée (EFVP) concernant le système OWN.	Directeur GI/TI	Octobre 2009
Un consultant sera engagé pour effectuer une EMR concernant le réseau du CRTC.	Directeur GI/TI	Été 2010
Le comité directeur de GI/TI identifiera les systèmes prioritaires qui feront l'objet d'une EMR préliminaire. Les EMR complètes seront subséquemment effectuées dans le cas des systèmes prioritaires qui se révèlent être à risque important.	Directeur GI/TI	Été 2010
Toutes les autres bases de données subiront une EMR préliminaire à mesure qu'elles seront modifiées selon le cycle de vie du projet en cours. Les analyses de rentabilité présentées au comité directeur de GI/TI pendant le cycle de proposition du projet incluront une mention explicite sur l'importance de réaliser ces évaluations.	Directeur GI/TI	Décembre 2010; activité continue
Le comité directeur de GI/TI identifiera les systèmes prioritaires qui subiront une Évaluation	Directeur GI/TI	Octobre 2010

des facteurs relatifs à la vie privée (EFVP) préliminaire. Des EFVP complètes seront subséquemment effectuées dans le cas systèmes prioritaires qui se révèlent être à risque important.		
Toutes les autres bases de données subiront une EFVP préliminaire à mesure qu'elles seront modifiées selon le cycle de vie du projet en cours. Les analyses de rentabilité présentées au comité directeur de GI/TI pendant le cycle de proposition du projet incluront une mention explicite sur l'importance de réaliser ces évaluations.	Directeur GI/TI	Décembre 2010; activité continue

### ***Prévention de l'indisponibilité de l'information et des systèmes***

Les bases de données et les magasins de données sont sauvegardés à intervalles réguliers et les bandes de sauvegarde sont transmises aux Archives nationales.

La Norme de sécurité opérationnelle du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) énonce quatre éléments essentiels de tout programme de planification de la continuité des activités (PCA) :

- établissement d'une structure de gouvernance pour le programme PCA;
- réalisation d'une analyse des répercussions sur les activités;
- élaboration d'un plan de continuité des activités et de mesures connexes;
- actualisation du programme PCA. Maintien de l'état de préparation du programme PCA

L'équipe de vérification a analysé le *Guide du programme du plan de continuité des activités du CRTC* et a constaté que les normes du Conseil du Trésor avaient été respectées, sauf en ce qui a trait à la formation et à la mise à l'essai du plan. En effet, l'équipe de vérification n'a trouvé aucune preuve que le personnel avait reçu une formation ou encore que le plan de continuité des activités avait été mis à l'essai. Elle a aussi constaté que le plan de continuité des activités ne prévoit aucun site de secours pour le traitement des données. Sans un tel centre, le CRTC risque de ne pas être en mesure de fournir ses services à ses clients et au public. En outre, les clients ne pourraient pas transmettre de données, les dates des audiences ne seraient pas disponibles et les avis ne seraient pas publiés. Bien qu'il n'existe aucune norme gouvernementale en matière de sites de secours pour le traitement des données, la mise en place d'un tel centre est considérée comme une pratique exemplaire, et la direction du CRTC devrait être consciente des risques de ne pas disposer d'un tel centre.

### **Recommandations :**

*Le directeur de la GI/TI, en collaboration avec la haute direction, devrait :*

- *procéder à une évaluation afin d'établir si le CRTC court ou non un*

<p><i>risque en n'ayant pas un autre centre pour le traitement des données et, dans l'affirmative, quantifier ce risque. Si le risque était considéré inacceptable, le CRTC devrait choisir un emplacement pour la mise en place d'un tel centre.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>mettre à l'essai le plan de continuité des activités et documenter les résultats de l'exercice.</i></li> </ul>		
<b>Type de risque</b>	<b>Évaluation du risque</b>	<b>Répercussion</b>
Activités	Mineur	Risque que le CRTC ne puisse fournir les services à ses clients et au public.

**Réponse de la direction :**

<b>Réponse</b>	<b>Bureau de première responsabilité</b>	<b>Délai</b>
Le personnel de GI/TI évaluera l'actuel plan de continuité des opérations (PCO) afin de déterminer s'il satisfait aux exigences opérationnelles et à celles prévues par la loi. Les résultats et les recommandations connexes seront présentés au Comité des opérations	Directeur, GI/TI	Automne 2010

**Surveillance du centre de données**

L'équipe de vérification a constaté qu'il n'existait aucun rapport de surveillance sur le rendement du centre de données du CRTC. De façon générale, les activités de surveillance et de production de rapports portent sur la quantification du temps de disponibilité ainsi que du temps d'utilisation de l'unité centrale, du disque et du réseau. Le CRTC risque de ne pas être en mesure de déceler rapidement les problèmes de traitement éventuels. Une méthode rigoureuse de surveillance et d'établissement de rapports concernant le centre de données pourrait atténuer ce risque.

**Recommandation :**

<p><i>Le directeur de la GI/TI devrait mettre en place un programme rigoureux de surveillance et d'établissement de rapports sur le rendement du centre de données.</i></p>		
<b>Type de risque</b>	<b>Évaluation du risque</b>	<b>Conséquence</b>
Surveillance	Modéré	Risque que l'on ne décèle pas rapidement les problèmes de traitement.

### Réponse de la direction :

<i>Réponse</i>	<i>Bureau de première responsabilité</i>	<i>Délai</i>
Un système de surveillance appelé System Center Operations Manager (SCOM) a été mis en place pour enregistrer des renseignements sur le service liés au centre de données.	Directeur, GI/TI	Printemps 2009
Les pratiques exemplaires relatives aux programmes de surveillance et d'établissement de rapports sont à l'étude.	Directeur, GI/TI	Printemps 2010
Un système mensuel approprié de surveillance et d'établissement de rapports sera mis en œuvre conformément aux besoins relevés.	Directeur, GI/TI	Automne 2010

### *Évaluation de la menace et des risques*

La dernière évaluation de la menace et des risques (EMR) a eu lieu en mars 2001; à ce moment, la menace et les risques étaient considérés comme étant de peu élevés à moyens. Comme l'EMR facilite la détermination des besoins en matière de sécurité, le CRTC devrait effectuer un EMR pour chaque programme, système ou service. Par exemple, un EMR devrait être réalisé pour la sécurité physique du centre de données; pour les logiciels anti-espions et les virus; pour la transmission électronique des données; pour le processus de développement des applications en ce qui a trait au contrôle de l'accès; et enfin, pour certains des grands systèmes comme APP, SCD, système financier, audiences électroniques, etc. Ces EMR aideraient le CRTC à répondre aux questions clés suivantes :

- que doit-on protéger?
- qui ou que sont les menaces et les vulnérabilités?
- quelles seraient les conséquences d'une dégradation ou de la perte des données?
- quelle est la valeur des données de l'organisme?
- que peut-on faire pour réduire le plus possible les risques de perte ou de dégradation des données?

L'évaluation de la menace et des risques peut être simple et brève ou encore détaillée et rigoureuse, en fonction de la sensibilité, de l'importance et de la complexité du programme, du système ou du service évalué.

### **Recommandation :**

*Le directeur de la GI/TI devrait mettre à jour la liste des risques du CRTC en effectuant une évaluation de la menace et des risques de tous les services.*

<i>Type de risque</i>	<i>Évaluation du risque</i>	<i>Conséquence</i>
Activités	Modéré	Risque que des menaces pour la sécurité ne soient pas détectées.

**Réponse de la direction :**

<i>Réponse</i>	<i>Bureau de première responsabilité</i>	<i>Délai</i>
Le comité directeur de GI/TI identifiera les systèmes prioritaires qui feront l'objet d'une EMR préliminaire. Les EMR complètes seront subséquemment effectuées dans le cas des systèmes prioritaires qui se révèlent être à risque important.	Directeur GI/TI	Été 2010
Toutes les autres bases de données subiront une EMR préliminaire à mesure qu'elles seront modifiées selon le cycle de vie du projet en cours. Les analyses de rentabilité présentées au comité directeur de GI/TI pendant le cycle de proposition du projet incluront une mention explicite sur l'importance de réaliser ces évaluations.	Directeur GI/TI	Décembre 2010; activité continue

***Planification stratégique pour les systèmes d'information***

La feuille de route GI/TI, présentée en juin 2009, est un exemple d'excellent document de planification. Elle précise les mesures à prendre pour mettre à niveau l'environnement GI/TI dans le but d'en améliorer l'efficacité, la fiabilité, la mobilité et l'utilisation permanente par les employés du CRTC. Elle comprend les mesures à prendre sur une période de cinq ans, en fonction des principes généraux du plan de travail triennal du CRTC, notamment : « établissement d'une infrastructure moderne et sécurisée pour répondre aux demandes des intervenants ».

Voici certains des projets abordés dans la feuille de route :

- restructuration de la présence du CRTC sur le Web et conversion à l'environnement Web 2.0;
- élaboration une ligne de conduite en matière de gestion du contenu et de publication sur le Web du CRTC;
- analyse des outils, des procédures et des processus actuellement utilisés pour l'échange de l'information entre le CRTC et l'industrie ou le public;

- élaboration d'une charte de partenariat opérationnel GI/TI établissant les principes, les mécanismes et les méthodes à utiliser pour la mise en place et le fonctionnement du partenariat.

La feuille de route quinquennale GI/TI, abordée lors d'une réunion avec le comité directeur de la GI/TI en mars 2009, a été élaborée à partir d'un guide de discussion qui décrit la portée de la feuille de route comme moyen, pour le CRTC, d'aller de l'avant pour :

- améliorer l'intégration de ses secteurs d'activités et de la GI/TI;
- permettre aux secteurs d'activités de retirer le maximum de leurs investissements en GI/TI;
- mettre en place les conditions nécessaires au succès de l'uniformisation et de la contribution de la GI/TI aux activités.

Bien que la feuille de route GI/TI constitue un excellent point de départ, elle ne précise pas les projets pour les cinq années du plan, pas plus qu'elle n'en fournit les coûts estimatifs ni la façon dont les projets s'intègrent aux objectifs stratégiques de la TI ni aux six mesures coordonnées. Les coûts estimatifs et les liens avec les objectifs stratégiques de la TI ou avec les six mesures coordonnées ne se retrouvaient en effet dans aucun des documents fournis à l'équipe de vérification. Toute l'information devrait se retrouver dans un seul document pour que la direction puisse l'extraire facilement.

Par exemple, les projets GI/TI proposés pour 2009-2010 (24 mai 2009) dressent la liste des réalisations GI/TI pour 2008-2009 ainsi que la liste des projets reportés pour 2009-2010. Toutefois, il n'y a aucune précision quant à la manière dont les projets réalisés ou les projets reportés s'intègrent aux six mesures coordonnées suivantes :

- amélioration de l'infrastructure;
- rationalisation des systèmes outils et processus;
- amélioration des communications avec les intervenants;
- gestion efficace de l'information et des connaissances;
- partenariat efficace;
- innovation organisationnelle systémique.

La feuille de route GI/TI ne précise pas comment les projets GI/TI sont liés aux trois priorités du Conseil qui figurent dans le plan de travail triennal pour 2008-2011 :

- une approche de réglementation mieux ciblée;
- une sensibilisation accrue des intervenants;
- un organisme amélioré.

Aucun document n'établit de lien direct entre la feuille de route GI/TI et les analyses de rentabilisation puis le plan de travail triennal et le Rapport sur les plans et les priorités, mais l'équipe de vérification a été en mesure d'établir des liens avec certains projets, notamment :



- la mise à niveau de l'application Structure de propriété de l'industrie cadre avec le plan de travail triennal (année 2008-2009), qui prévoit la mise en œuvre d'un mécanisme de rapports sur la propriété en radiodiffusion;
- la mise à niveau des applications SQL 2005, SAN, Vista et la mise en œuvre de logiciels cadrent entièrement avec le plan de travail triennal, qui assure la mise en place d'une infrastructure moderne et sécurisée qui respecte les exigences des intervenants.

Un comité directeur de la GI/TI a été mis sur pied pour approuver les projets de GI/TI et s'assurer que le CRTC dispose des politiques, des technologies et de l'infrastructure nécessaires pour traiter avec les intervenants par voie électronique. Ce comité, formé de représentants des secteurs GI/TI, Radiodiffusion, Télécommunications, Médias/Élaboration de politiques et Recherche, Communications, Contentieux et Finances, signale les priorités, les questions et les problèmes. Il se réunit trois fois par année.

Même si ce processus sert à l'approbation des projets, aucun document ne précise en quoi chacun des projets approuvés est lié aux objectifs stratégiques de TI, aux six mesures coordonnées ou au plan de travail triennal.

Si on n'établit aucun lien entre les projets GI/TI et la stratégie GI/TI ou le plan de travail triennal, les ressources risquent d'être appelées à se consacrer à des projets qui ne contribuent pas à l'atteinte des objectifs du CRTC.

**Recommandation :**

<i>Le directeur de la GI/TI devrait améliorer la feuille de route GI/TI en y indiquant des projets précis, leurs coûts estimatifs ainsi que la façon dont chaque projet est lié aux objectifs stratégiques TI et au plan de travail triennal.</i>		
<b>Type de risque</b>	<b>Évaluation du risque</b>	<b>Conséquence</b>
Stratégie	Mineur	Risque que des ressources soient consacrées à des projets qui ne contribuent pas à l'atteinte des objectifs du CRTC.

**Réponse de la direction :**

<b>Réponse</b>	<b>Bureau de première responsabilité</b>	<b>Délai</b>
Toute l'information suggérée sera intégrée à la feuille de route GI/TI lors du prochain cycle de proposition de projets et les projets des trois	Directeur, GI/TI	Été 2010

prochaines années seront clairement liés aux priorités et au plan triennal du CRTC grâce à l'utilisation de modèles d'analyse de rentabilisation.		
---	--	--

### *Analyse de rentabilisation des projets*

L'analyse de rentabilisation d'un projet présente une proposition d'investissement détaillée qui inclut une analyse des coûts, des avantages et des risques associés à l'investissement proposé et offre des solutions de rechange raisonnables. Elle fournit des renseignements nécessaires à la prise d'une décision éclairée quant à l'autorisation du projet. Il s'agit de l'étape initiale indispensable dans le cycle de vie de tout investissement en TI.

L'équipe de vérification a étudié huit analyses de rentabilisation de projets pour constater que ces dernières étaient incomplètes, qu'elles n'indiquaient pas qui était responsable de rendre des comptes et qu'elles ne respectaient pas les normes en matière d'analyse de rentabilisation TI. De façon plus précise, les analyses ne comportaient pas les renseignements suivants :

- quantification des avantages de la solution;
- désignation du responsable (parrain) du projet;
- désignation du chef du projet;
- discussion des différentes options étudiées pour résoudre les problèmes opérationnels;
- échéancier, ressources nécessaires ou estimation des coûts;
- identification des risques réduite au minimum.

### **Recommandation :**

*Le directeur de la GI/TI devrait s'assurer d'intégrer les éléments suivants à toutes les analyses de rentabilisation de projets :*

- *résumé des solutions de rechange envisagées;*
- *ressources nécessaires;*
- *identification des risques attribuables au rejet du projet;*
- *identification des risques et de stratégies d'atténuation pour le projet;*
- *motif(s) justifiant le choix de la solution recommandée;*
- *cadre de responsabilisation lié à la de gestion du projet.*

<i>Type de risque</i>	<i>Évaluation du risque</i>	<i>Conséquence</i>
Activités	Modéré	Risque que l'information pertinente ne

		soit pas toute évaluée avant que la décision d'investir ne se prenne.
--	--	---

**Réponse de la direction :**

<i>Réponse</i>	<i>Bureau de première responsabilité</i>	<i>Délai</i>
Toutes les prochaines analyses de rentabilisation présentées au Comité directeur de la GI/TI respecteront les normes que les vérificateurs ont indiquées en la matière.	Directeur, GI/TI	Été 2010

**Activités de surveillance**

**Conclusion**

L'équipe de vérification conclut que, de façon globale, les activités de surveillance sont efficaces et sont utilisées pour la prise de décisions en matière de gestion et de politique réglementaire, ce qu'elle a pu prouver en étudiant la gamme de rapports de surveillance à la disposition du personnel du CRTC. Tous les gestionnaires rencontrés s'accordaient pour dire que les systèmes d'établissement de rapports étaient constamment mis à jour par suite des demandes des utilisateurs internes et externes.

Cette conclusion découle des entrevues effectuées et de l'observation de la manière dont certains systèmes TI recueillent l'information et établissent des rapports. De plus, l'équipe de vérification a pu voir les pratiques d'assurance de la qualité utilisées par les analystes du CRTC pour ce qui est des données transmises par les clients externes. Différents rapports ont été analysés, en plus de l'information tirée du site Web du CRTC.

***Surveillance réglementaire***

Le rapport de surveillance des communications a été analysé pour déterminer quelle information faisait l'objet d'une surveillance et servait à l'établissement de rapports. Le rapport a également servi à déterminer quels systèmes TI servaient à la collecte des données et à l'établissement des rapports.

Différents systèmes servent à recueillir l'information que le CRTC utilise pour assurer la surveillance des politiques réglementaires. Ces systèmes comprennent :

- structure de propriété de l'industrie (OWN) – Ce système conserve des renseignements sur la structure de propriété et de contrôle des entreprises et des personnes oeuvrant dans le domaine de la radiodiffusion canadienne. Il permet au CRTC de déterminer l'admissibilité d'une personne à une licence, l'étendue du

- contrôle canadien et la participation des différentes entités de la structure de propriété;
- système de suivi des demandes (APP) – Ce système sert à l’enregistrement des demandes déposées par les entreprises des secteurs de la radiodiffusion et des télécommunications. Il permet d’assigner les demandes aux équipes qui les traiteront, d’établir les échéanciers, de surveiller le progrès des travaux ainsi que d’établir des rapports sur les activités et des statistiques concernant toutes les demandes, les décisions, les licences et les audiences en matière de radiodiffusion et de télécommunication. Il établit en outre le calendrier des activités du CRTC, les registres du système APP, les échéanciers et les rapports de suivi, et compile des statistiques concernant toutes les demandes, les licences, les audiences, les décisions et le calendrier des activités du CRTC en matière de radiodiffusion et de télécommunication;
  - évaluation de la programmation radiophonique (système RAP) – Système que les analystes utilisent pour évaluer les rubans-témoins transmis par les stations de radio afin de s’assurer que les stations respectent la réglementation. Il sert également à la collecte et à l’analyse de données sur la musique populaire;
  - Système de collecte de données (SCD) – Ce système Web sert à stocker, à déclarer et à analyser des données sur la concurrence dans le marché des télécommunications canadiennes. Ce système appuie les activités du CRTC liées à la préparation du rapport annuel au gouverneur en conseil qui s’intitule *État de la concurrence dans les marchés des télécommunications au Canada – Mise en place et accessibilité de l’infrastructure et des services de télécommunications de pointe*. Il sert également à l’appui des activités liées aux listes d’enregistrement des entités de télécommunication, au renouvellement des licences de télécommunication internationales, aux droits de télécommunication et au mécanisme de perception de la contribution. Le système comprend également les coordonnées des personnes et des entreprises dont le CRTC a besoin pour administrer et recueillir les données susmentionnées, conformément aux circulaires de télécom 2003-1 et 2005-4. Ces circulaires décrivent le processus de collecte annuelle des données auprès de l’industrie des télécommunications au moyen du SCD ainsi que les changements administratifs que le CRTC a apportés au processus afin de mieux coordonner et de simplifier certaines des activités qu’il exécute pour réglementer et surveiller l’industrie des télécommunications canadiennes. La collecte annuelle des données sert également à appuyer les activités du Conseil en ce qui a trait à la tenue et à la mise à jour des listes d’enregistrement des entités de télécommunication, aux licences internationales et aux droits de télécommunication.

Le personnel du CRTC responsable de la surveillance de la réglementation et de la prise de décisions stratégiques se sert des renseignements que contiennent ces systèmes. Le CRTC procède régulièrement à la mise à niveau de ces systèmes, en réponse aux demandes des utilisateurs internes et externes afin de traiter les demandes et les données de manière plus efficace.

### ***Processus d’examen et d’approbation du rapport de surveillance***

Pendant la vérification, l'équipe a constaté que les rapports étaient examinés par les gestionnaires et les analystes avant d'être diffusés ou affichés sur le site Web du CRTC. Le guide de publication sur le Web du CRTC stipule que tout changement ou ajout de contenu sur le site Web doit être approuvé par le responsable désigné du contenu (par exemple le directeur ou le directeur général, selon le contenu) avant de pouvoir être affiché sur le Web.

Un autre exemple touche le processus décisionnel qui sert à approuver la publication de la liste des stations de radio ayant fait l'objet d'une vérification quant aux exigences en matière de contenu canadien. Une fois que l'analyste a établi le rapport à partir des données du système RAP, le document est transmis au gestionnaire pour approbation finale, avant d'être affiché sur le site Web du CRTC.

Le système de collecte des données (SCD) est utilisé par les clients pour déclarer des données nécessaires à l'établissement des rapports statistiques. Les clients saisissent les données dans des formulaires électroniques prédéfinis. Une fois les données transmises par les clients, les analystes responsables en vérifient l'exactitude. Lorsque cette dernière est jugée raisonnable, les analystes demandent aux clients de soumettre officiellement les données dans le système.

Après avoir étudié les données sur la programmation radio transmises par les stations, les analystes établissent un rapport appelé « rapport d'analyse ». Ce dernier est approuvé par la direction avant d'être diffusé.

### *Autres activités de surveillance externes et internes*

L'équipe de vérification a pris connaissance de la liste des différents rapports portant sur les options en matière d'orientation des programmes et des politiques. Elle a constaté qu'un grand nombre de rapports étaient rendus publics régulièrement.

Sur le site Web, le CRTC publie un portrait de la programmation locale qui indique, pour les stations de radio sélectionnées, le volume de programmation locale qu'elles diffusent. Le personnel qui analyse les rapports sur le contenu a confirmé que les rapports répondaient à l'obligation du CRTC de vérifier si les stations respectent les exigences en matière de contenu canadien.

Le rapport de surveillance de la politique sur la radiodiffusion et le rapport de surveillance des télécommunications du CRTC ont été regroupés dans le rapport de surveillance des communications. Ce dernier donne une vue d'ensemble des différentes industries et de leurs marchés respectifs. Il présente en détail les indicateurs de rendement et les tendances dont faisaient état les rapports antérieurs de surveillance des télécommunications et de radiodiffusion. Compte tenu des résultats des entrevues avec les gestionnaires et d'une analyse du contenu du rapport, l'équipe de vérification a conclu que le rapport répondait aux besoins du CRTC.

Le rapport sur l'utilisation du site Web du CRTC, qui est publié à l'interne, fait état de l'utilisation du site Web du CRTC. Il indique le nombre de personnes qui visitent le site Web du CRTC, le nombre moyen de visites par visiteur, le nombre moyen de visiteurs par jour ainsi que la durée moyenne des visites.

Le secteur des communications stratégiques et des affaires parlementaires établit chaque semaine un rapport sur les liens rompus du site Web. Il y avait près de 80 000 liens rompus avant que le rapport ne soit établi. Un peu plus d'un an après le début de la publication de ce rapport, le nombre de liens rompus a connu un recul significatif.

Le CRTC établit un rapport trimestriel sur les demandes de radiodiffusion, conformément aux circulaires de radiodiffusion CRTC 2006-1 et 2006-2. Ces deux circulaires stipulent que le CRTC doit afficher chaque trimestre des statistiques sur son site Web afin de permettre l'évaluation de son rendement en matière de respect des normes de service. Les vérificateurs ont constaté que les rapports trimestriels du 1<sup>er</sup> avril 2008 au 31 mars 2009 ont été publiés sur le site Web du CRTC en septembre 2009. Comme les rapports trimestriels sur les normes de service de radiodiffusion ne sont pas publiés régulièrement, au moment opportun, l'équipe de vérification en conclut qu'ils ne sont pas utilisés efficacement, puisque l'information n'est pas à jour. Bien que le CRTC ne publie pas ces renseignements chaque trimestre, l'équipe de vérification constate que le CRTC respecte ses obligations de rendre compte au SCT en ce qui a trait aux normes de service liées aux frais d'utilisation annuels grâce au rapport ministériel sur le rendement.

Les normes de service de télécommunication et les mesures de rendement pour les demandes de type 1 et de type 2 de même que pour les demandes d'abstention de la réglementation du service local en vertu de la partie VII font l'objet d'une surveillance conformément à la circulaire de télécom CRTC 2006-11 et à la décision de télécom CRTC 2006-15, modifiée par le décret C.P. 2007-532 du 4 avril 2007. Les normes de service et la mesure du rendement pour a) les demandes relatives aux tarifs ou aux ententes entre les entreprises et b) les demandes de dénormalisation ou de retrait de service, traitées pendant l'exercice financier, font également l'objet d'une surveillance conformément à la circulaire de télécom CRTC 2006-11. La Direction générale des télécommunications a travaillé avec l'équipe GI/TI du CRTC au cours des derniers mois pour mettre au point des systèmes et des outils devant permettre : 1) d'assurer le suivi efficace du rendement en ce qui a trait au traitement de toutes les demandes reçues de l'industrie; et 2) d'établir rapidement des rapports à la fin de chaque période. En septembre 2009, le site Web du CRTC présentait des statistiques liées aux normes de service de télécommunication et à la mesure du rendement dans un seul rapport; les statistiques présentées étaient claires, concises et conviviales. Le rapport permet au public de vérifier l'aptitude du CRTC de traiter rapidement toutes les demandes reçues. Quant aux outils logiciels et au rapport, ils permettent à la direction du CRTC d'assurer le suivi et l'analyse du rendement du personnel en ce qui a trait au traitement des différents types de demandes.

Le Conseil s'est plié aux exigences de la circulaire de télécom CRTC 2006-11 en affichant les résultats relatifs aux normes de service sur le site Web du CRTC après la fin

l'exercice, soit le 31 mars. Cependant, le CRTC indiquait également dans la circulaire de télécom CRTC 2006-11 qu'il prévoyait afficher des normes de service trimestrielles, à titre informatif. L'affichage de rapports trimestriels sur le site Web du CRTC rendrait l'information plus utile pour les intervenants et harmoniserait cette fonction d'établissement de rapports avec celle du secteur de la radiodiffusion.

**Recommandation :**

<i>Les directeurs exécutifs, Radiodiffusion et Télécommunications, en collaboration avec le directeur exécutif, Élaboration de politiques et Recherche, devraient s'assurer que les rapports trimestriels sur les normes de service sont établis au moment opportun. Lorsque la parution de ces rapports doit être reportée, le site Web du CRTC devrait comprendre un avis à cet effet.</i>		
<b>Type de risque</b>	<b>Évaluation du risque</b>	<b>Conséquence</b>
Rapports	Mineur	Risque que les processus de fonctionnement du CRTC fasse l'objet d'une publicité négative.

**Réponse de la direction :**

<b>Réponse</b>	<b>Bureau de première responsabilité</b>	<b>Délai</b>
Le CRTC est tenu de faire rapport chaque année, conformément à la Politique du Conseil du Trésor sur les normes de service pour les frais d'utilisation. Les politiques du CRTC évoquant les rapports trimestriels ont été remplacées depuis par des textes plus récents. Même s'il est souhaitable de rendre compte plus fréquemment, l'insuffisance de ressources a entraîné l'élimination de la publication trimestrielle des rapports sur les normes de service. Les derniers rapports annuels, lesquels renferment des données trimestrielles, se trouvent sur le site Web du CRTC. Néanmoins, des contrats concernant l'automatisation du processus d'établissement de rapports ont été émis. Cette automatisation pourrait permettre de revenir à la publication de rapports trimestriels.	Directeurs exécutifs	En cours

## **Communication avec les intervenants**

### **Conclusion**

En règle générale, l'équipe de vérification conclut que l'information que le CRTC met à la disposition des intervenants en matière de réglementation est suffisante; qu'il donne suite en bonne et due forme aux observations des intervenants; et qu'il dispose d'un processus efficace de consultation des intervenants qui lui permet de fixer et d'adapter des plans annuels.

### ***Information sur le site Web fournie aux intervenants***

Le site Web du CRTC fournit aux intervenants de l'information complète et à jour sur les décisions, les avis, les ordonnances et les bulletins d'information; il en va de même pour les plans et les priorités annuels du CRTC. Il fournit également les coordonnées des personnes-ressources (p. ex. numéro de téléphone et adresse de courriel), qui permettent notamment de communiquer avec les représentants des secteurs de la radiodiffusion et des services à la clientèle pour toute question, suggestion ou plainte.

L'équipe de vérification a constaté que le point de contact unique du Secteur des télécommunications, mis en place en mai 2009, n'apparaît pas sur le site Web. Les points de contact uniques des secteurs de la radiodiffusion et des services à la clientèle sont affichés sur le site Web, ce qui permet aux intervenants de communiquer facilement avec le CRTC. À cet égard, les intervenants du Secteur des télécommunications qui ne connaissent pas le point de contact unique peuvent composer l'un des numéros inscrits sur le site Web; leur appel est alors réacheminé à la personne appropriée. Comme le CRTC fournit les coordonnées des deux autres secteurs sur son site Web, il serait avantageux d'également fournir un accès direct au secteur des Télécommunications.

Le CRTC a mis en place un système de suivi des bases de données (RAPIDS) pour la gestion des demandes de renseignements, des plaintes ou des suggestions relatives au secteur de la radiodiffusion, des télécommunications et du service à la clientèle, mais ce système assure uniquement le suivi des demandes de renseignements pour la radiodiffusion et le service à la clientèle. Il ne sert pas au suivi des demandes de renseignements concernant les télécommunications.

### **Recommandation :**

*Le directeur des Affaires publiques devrait s'assurer que les coordonnées du Secteur des télécommunications sont affichées sur le site Web du CRTC pour que les intervenants puissent les obtenir facilement et qu'un système de registre soit mis en place pour le suivi des appels/réponses.*

<b><i>Type de risque</i></b>	<b><i>Évaluation du risque</i></b>	<b><i>Conséquence</i></b>
Surveillance	Mineur	Risque de réduire l'accès des intervenants



		et de restreindre la capacité du CRTC de surveiller et d'évaluer les demandes de renseignements.
--	--	--

**Réponse de la direction :**

<i>Réponse</i>	<i>Bureau de première responsabilité</i>	<i>Délai</i>
Les coordonnées du point de contact unique pour les petits fournisseurs de services de télécommunications ont été affichées sur la page du secteur des Télécommunications sur le site Web du CRTC.	Directeur, Affaires publiques	Décembre 2009
Le CRTC prépare actuellement l'intégration des activités du point de contact unique pour les petits fournisseurs de services de télécommunications au système de gestion des cas RAPIDS.	Directeur, Affaires publiques	Avril 2010

***Normes de service externe***

L'équipe de vérification a analysé le site Web du CRTC, le rapport ministériel sur le rendement, les circulaires et les avis publics ainsi que la politique du Conseil du Trésor sur les normes de service pour les frais d'utilisation; elle a également rencontré les gestionnaires responsables des normes de service.

La politique du Conseil du Trésor sur les normes de service pour les frais d'utilisation exige des organismes qui facturent des frais d'utilisation qu'ils fassent participer les intervenants à l'établissement des normes de service et qu'ils présentent un rapport annuel au SCT sur leur rendement. L'équipe de vérification a constaté que les intervenants avaient participé à l'établissement des normes de service, et que le CRTC rendait compte de son rendement relatif au traitement des demandes de radiodiffusion et de télécommunication dans son rapport ministériel sur le rendement. Le CRTC se sert des circulaires de radiodiffusion et de télécommunication pour informer les intervenants au sujet des normes de service et il rend compte des résultats atteints sur son site Web.

***Normes de service interne***

Le CRTC a élaboré des normes de service relatives aux réponses à donner aux questions et aux plaintes des consommateurs; ces normes sont affichées sur le site Web du CRTC. Le CRTC surveille manuellement la situation pour s'assurer qu'il respecte ces normes de service, mais il ne publie pas de rapports en raison des contraintes du système RAPIDS, lequel n'est pas en mesure d'effectuer d'analyses chronologiques. Pour obtenir des rapports chronologiques, il faudrait une intervention manuelle pour laquelle les

ressources ne sont pas disponibles. Bien qu'il n'existe pas d'exigences de la part du Conseil du Trésor (CT) pour l'établissement de rapports sur ces normes de service, le CT suggère que la surveillance du rendement en ce qui a trait aux normes de service fasse partie des pratiques exemplaires de tous les gestionnaires du gouvernement. L'absence de rapports sur ces normes de service ne permet pas aux intervenants de bien vérifier l'efficacité du CRTC en matière de traitement des questions et des plaintes.

### ***Mesure prise pour solliciter les observations des intervenants et y répondre***

L'équipe de vérification conclut que le CRTC sollicite les observations des intervenants et y répond en bonne et due forme. En effet, le CRTC a donné suite à de telles observations dans le cadre de l'initiative sur l'orientation future et de divers avis publics.

À sa réunion du 15 juillet 2009, le Comité des opérations a décidé de reporter les consultations de l'industrie à septembre 2010, où les représentants de l'industrie et du CRTC se rencontreront pour discuter de leurs priorités. Le CRTC a pris cette décision pour éviter d'alourdir le fardeau de l'industrie par l'ajout de consultations supplémentaires. En effet, un certain nombre de consultations et de communications ont eu lieu avec l'industrie au cours des dernières années. Mentionnons les consultations réalisées au cours de l'exercice 2007-2008; le rapport de consultation de 2007; les résultats de l'étude sur les communications externes de mai 2008; les audiences sur l'accessibilité, la télévision et la radio amorcées au cours des deux dernières années. La situation économique actuelle, l'audience sur la télévision traditionnelle prévue pour septembre 2009 ainsi que le fait que l'industrie remettait en question la nécessité d'avoir d'autres consultations pour le moment ont également joué un rôle dans cette décision. Pour compenser le report des consultations annuelles, le personnel du CRTC organise régulièrement des rencontres avec les représentants de l'industrie au cours de l'année ou des conférences pendant lesquelles il pose aux entreprises des questions sur leurs priorités. Même si ces rencontres ne sont pas formelles, l'industrie est tout de même en mesure de communiquer ses besoins et ses orientations futures à toutes les personnes intéressées par le processus de planification.

L'équipe de vérification a pris connaissance des rapports de consultation afin de faire correspondre les suggestions et les recommandations des intervenants aux plans d'action pour déterminer si le CRTC y avait bien répondu. Elle a également rencontré les gestionnaires responsables pour confirmer que le CRTC tenait bien compte des commentaires des intervenants. Elle a enfin rencontré la direction du groupe de travail de l'initiative sur l'orientation future pour déterminer si les commentaires et les suggestions des intervenants avaient été intégrés aux plans d'action.

Les commentaires des intervenants sont retenus et transmis aux parties pertinentes dans le cadre de consultations et de rapports établis à l'interne ou à l'externe, notamment : ***Groupe d'étude sur le cadre réglementaire des télécommunications, Rapport final 2006*** (initiative externe); ***Rapport de consultation de 2007*** (initiative interne); ***Étude sur les communications externes de juin 2008*** (initiative interne). Les consultations s'avèrent des initiatives d'envergure. Par exemple, le rapport de consultation de 2007 a été le fruit

de trois tables de concertation avec des payeurs de droits de l'industrie, lesquelles ont eu lieu à Montréal, à Toronto et à Ottawa. Ces consultations visaient à discuter de l'augmentation proposée du budget de fonctionnement du CRTC sur une période de cinq ans avec des intervenants qui paient des frais d'utilisation. L'Étude sur les communications externes de juin 2008 comportait trois volets, à savoir des entrevues téléphoniques avec 1 303 Canadiens adultes; des discussions de groupe à Vancouver, à Calgary, à Toronto, à Montréal, à Québec et à Halifax ainsi que des entrevues avec 29 hauts représentants des groupes d'intervenants du CRTC.

De plus, les points de contact uniques consignent de façon permanente les commentaires et l'opinion des intervenants. De plus, la division des communications extrait quotidiennement des journaux les articles qui touchent le CRTC pour que le personnel du CRTC soit au courant des dossiers de l'heure. Les questions et les plaintes reçues du public par téléphone ou par courrier (par courriel ou par la poste) sont enregistrées dans la base de données RAPIDS, qui en assurent le suivi aux fins de traitement .

Même si l'équipe de vérification n'a aucune preuve que des suggestions ou des recommandations individuelles ont fait l'objet d'un suivi et d'une mise en œuvre, elle a pu constater qu'elles étaient traitées par le groupe de travail de l'initiative sur l'orientation future. Par exemple, les suggestions portant sur l'amélioration du site Web ont été traitées par le Groupe de travail sur l'établissement d'une réelle influence extérieure.

Les suggestions et les recommandations que contiennent les rapports indiqués plus haut ne sont pas traitées individuellement, en raison du travail que nécessiterait le suivi de chaque recommandation. L'équipe de vérification remarque que les principales questions soulevées par les intervenants peuvent être classées comme suit : révision des politiques et déréglementation; décisions plus rapides; amélioration du site Web de sorte que les intervenants puissent y trouver plus facilement l'information.

L'équipe de vérification remarque également que les mesures prises en réaction aux recommandations des intervenants figurent dans un certain nombre d'outils de communication (p. ex. : décisions, avis, bulletins, discours et initiatives). Cette fragmentation réduit toutefois la visibilité globale des réalisations du CRTC. Compte tenu du fait que la grande majorité des intervenants en matière de réglementation se fient au site Web du CRTC pour obtenir de l'information, le CRTC pourrait regrouper les réalisations et les activités prévues dans une seule section facilement accessible du site Web. Même si celui-ci comprend un lien vers les discours et les différents rapports contenant des messages du président et faisant état de réalisations, il ne comprend pas de calendrier des apparitions publiques à venir du président, des conseillers et de la haute direction, pas plus qu'il n'offre de liens vers les messages clés de la part de la direction à l'intention des intervenants. Une amélioration de la transparence en ce qui a trait aux projets et aux réalisations sur le site Web du CRTC permettrait aux intervenants de mieux comprendre les besoins et les défis du CRTC.

**Recommandation :**

<i>Le directeur des Affaires publiques devrait créer une page Web consacrée aux réalisations, au suivi des recommandations formulées par les intervenants dans les études et les rapports, ou créer des liens menant à de tels renseignements. Il devrait également créer un lien menant au calendrier des apparitions publiques à venir du président, des conseillers et des membres de la haute direction, ainsi qu'un lien vers les messages clés de la direction contenus dans différents rapports.</i>		
<b>Type de risque</b>	<b>Évaluation du risque</b>	<b>Conséquence</b>
Rapports	Mineur	Risque que le public ne soit pas totalement informé des réalisations du CRTC.

**Réponse de la direction :**

<b>Réponse</b>	<b>Bureau de première responsabilité</b>	<b>Délai</b>
Le site Web du CRTC est notre principal outil de communication. En raison de la diversité des visiteurs du site Web, il serait difficile d'avoir une seule page Web qui contiendrait toute l'information suggérée et qui intéresserait tous les utilisateurs. À l'exception d'un calendrier des futures apparitions publiques, la majorité de l'information mentionnée se trouve dans la section « Médias » du site Web du CRTC. Tous les discours et les communiqués sont affichés et contiennent nos messages clés. Les réalisations du CRTC sont également communiquées dans le Rapport sur les plans et les priorités et le Rapport ministériel sur le rendement. L'information importante sur la réglementation, comme les décisions et les bulletins d'information, est organisée par industrie et il est facile de consulter tous les documents à partir d'un certain nombre de liens redondants. Finalement, une section « Consommateurs » présente de l'information importante qui intéresse particulièrement le grand public.	Directeur des Affaires publiques	En cours

<p>Le CRTC n'a pas établi un calendrier des prochaines apparitions publiques parce que le caractère délicat du rôle quasi judiciaire qu'il joue dans l'industrie l'oblige souvent à faire des changements de dernière minute en raison de conflits potentiels. Toutefois, le directeur des Affaires publiques examinera cette proposition au cours du prochain exercice afin de fournir le plus d'information possible au public.</p>	<p>Directeur des Affaires publiques</p>	<p>Exercice 2010-2011</p>
---	---	---------------------------

***Établir et modifier les plans annuels grâce aux consultations avec les intervenants***

L'équipe de vérification a conclu que le CRTC est doté d'un processus efficace de consultation des intervenants pour établir et modifier les plans annuels.

L'équipe de vérification a examiné le Plan de travail triennal et le RPP et interviewé le personnel clé participant à l'élaboration des plans et des consultations publiques.

Le CRTC entreprend diverses consultations des intervenants pour établir et modifier les plans annuels. Le Plan de travail triennal et le RPP reflètent les résultats des consultations. Plus précisément, le CRTC a consulté l'industrie en janvier 2008, des représentants de l'industrie et du CRTC s'étant rencontrés pendant trois jours pour discuter de leurs priorités. Le CRTC utilise d'autres sources d'information pour fixer ses priorités, notamment le rapport de consultation de 2007, les résultats des sondages externes – mai 2008 ainsi que les audiences sur la télévision, la radio et l'accessibilité amorcées au cours des deux dernières années. De plus, le personnel du CRTC tient régulièrement des réunions avec des représentants de l'industrie tout au long de l'année pour discuter des priorités et des plans annuels et pour solliciter des commentaires. Enfin, le président prononce des discours devant des membres de l'industrie sur les renouvellements de licences, la programmation canadienne et la stratégie numérique nationale.

**Communication entre les secteurs**

**Conclusion**

L'équipe de vérification conclut qu'il existe une communication permanente et transparente entre le Comité des opérations, la direction, les conseillers et le président, ce qui permet se traduit, entre les secteurs, par des échanges favorables à l'amélioration des processus de réglementation et des résultats, comme en témoigne la présence d'une solide structure de gouvernance interne qui comprend divers comités auxquels doivent participer conseillers et membres du personnel pour aborder les questions de

réglementation et de gestion. Lors des entrevues de vérification, les gestionnaires et le personnel ont indiqué qu'il existait une bonne communication entre les secteurs, au sein des secteurs, avec les conseillers et avec les groupes fonctionnels (contentieux, finances, ressources humaines et communications).

### *Gouvernance*

Grâce à la structure de gouvernance en place, les orientations, les plans et les mesures de la direction sont appropriés et raisonnables. Plusieurs comités ont été mis sur pied pour s'occuper des responsabilités en matière de gestion et de réglementation. Le Comité des opérations est un comité clé qui s'occupe des questions opérationnelles et de gestion. Il se réunit chaque semaine et est composé du président; du vice-président, Télécommunications; du vice-président, Radiodiffusion; du secrétaire général; du directeur exécutif, Radiodiffusion; du directeur exécutif, Télécommunications; du directeur exécutif, Élaboration de politiques et Recherche; de l'avocat général principal et du directeur général, Communications stratégiques et Affaires parlementaires. Outre les travaux du Comité des opérations, des réunions bilatérales hebdomadaires ont lieu entre le président et les cadres supérieurs de chaque secteur pour discuter des questions opérationnelles et stratégiques propres au secteur (Secrétaire général, Contentieux, Communications stratégiques, Radiodiffusion, Télécommunications et EPR). Les réunions du Comité des opérations et les réunions bilatérales des secteurs font l'objet d'un sommaire écrit et de documents de suivi qui rendent compte des décisions prises, des instructions données et du suivi requis. Ces comptes rendus de décisions montrent les interventions de la direction concernant les décisions de réaffectation à l'appui des processus de réglementation et des résultats compte tenu des ressources que le Conseil a fournies.

Plusieurs autres comités ont été établis et s'occupent des responsabilités de gestion à l'appui du Comité des opérations. Il s'agit du Comité directeur de la GI/TI, du Comité des RH, des comités directeurs de l'initiative sur l'orientation future (règles et règlements simplifiés, communication efficace et planification de la relève et de la continuité), le Comité de la diversité et de l'équité en matière d'emploi et le Comité de la santé et de la sécurité au travail du Conseil. Les membres de chaque comité proviennent de l'ensemble de l'organisme pour que tous les secteurs soient représentés.

Les responsabilités du CRTC en matière de réglementation sont assumées par un certain nombre de comités, auxquels siègent les conseillers et le personnel, et qui traitent des questions liées à la radiodiffusion et aux télécommunications. Ces comités comprennent la Réunion des membres à temps plein du Conseil (C/MTP), la Réunion du Comité de la radiodiffusion (RCR), la Réunion du Comité de la radiodiffusion - Ronde d'approbation (RCM-Ronde d'approbations), la Réunion du Comité de la radiodiffusion (RCR) – Examen, la Réunion du Comité des télécommunications (RCT), la Réunion du Comité des télécommunications – Ronde d'approbation (RCT-Ronde d'approbations), la Réunion du Comité des télécommunications (RCT) - Examen et la Réunion de la haute direction et des conseillers, c.-à-d. le Comité des opérations et des conseillers (RHD+).

Le C/MTP et le RHD+ sont présidés par le président, et tous les conseillers et les cadres supérieurs y assistent et y traitent des questions importantes. Le RCR, le RCR-Ronde d'approbation, le RCT et le RCT-Ronde d'approbation se réunissent chaque semaine ou plus fréquemment selon les besoins et sont présidés par les vice-présidents de la Radiodiffusion et des Télécommunications, respectivement. Le RCR et le RCT sont des réunions du personnel de la radiodiffusion et des télécommunications et ont lieu toutes les semaines pour examiner les nouvelles demandes.

Les mandats des comités de gestion et de réglementation en établissent la composition, les dates de réunion et l'objectif. Selon le cas, les membres des comités proviennent de tous les secteurs pour une représentation équitable de l'ensemble de l'organisme.

Pour répondre aux exigences opérationnelles que représentent les processus de réglementation, on utilise une gestion matricielle qui permet aux groupes de puiser dans les ressources des autres secteurs pour répondre à des demandes à la fois urgentes et imprévues. Par exemple, le secteur Élaboration de politiques et Recherche (EPR) peut utiliser les ressources des autres secteurs pour participer à la recherche et à l'élaboration de politiques.

Vraisemblablement, le projet le plus exigeant sur le plan de la communication efficace entre les secteurs est l'initiative sur l'orientation future. Les quatre groupes de travail établis englobent tous les secteurs du CRTC, des ressources de chaque secteur y ayant été affectées pour dresser les plans de travail et fixer les priorités. De plus, un plan de communication a été élaboré pour que chaque employé du Conseil ait accès à l'information sur l'état d'avancement des plans d'action de chaque groupe de travail en vue de leur mise en œuvre et puisse exprimer ses préoccupations, poser des questions et donner son opinion.

Le personnel du Contentieux, des Finances et Services administratifs, des Ressources humaines et des Communications stratégiques assument des responsabilités en matière de gestion et de réglementation en participant à divers comités établis justement pour s'acquitter de ces responsabilités. Outre leur participation à l'initiative Orientation future, comme il a été indiqué plus haut, les membres de ces secteurs communiquent également entre eux dans l'exercice de leurs fonctions quotidiennes en matière de gestion et de réglementation. Par exemple, les Finances collaborent avec les secteurs pour mettre en œuvre le système amélioré de gestion des salaires, les RH collaborent avec chaque secteur pour mettre à jour les Stratégies de RH, les Communications stratégiques travaillent avec les secteurs pour mettre en œuvre le Cadre de mesure du rendement et le Contentieux travaille en collaboration avec les autres secteurs dans le cadre de leurs responsabilités juridiques et dans le cadre de son propre rôle au chapitre de la simplification des règles et des règlements.

### *Communications internes*

La vérification a conclu qu'il existe, au sein du Conseil, des voies efficaces de communication et de rétroaction. La direction du CRTC a mis de l'avant divers projets

pour connaître les préoccupations des employés et y répondre, comme en témoigne les communications internes tout au long de l'initiative sur l'orientation future, le plan révisé de la mise en œuvre de l'initiative sur l'orientation future, le sondage sur les communications internes, l'évaluation des groupes de réflexion, la restructuration complète de la Zone et l'élaboration récente du plan d'action visant à donner suite aux résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2008 (SAFF).

La haute direction communique régulièrement avec les employés et encourage un dialogue permanent entre eux. Le CRTC utilise la Zone pour diffuser l'information pertinente aux employés. Il existe un bulletin publié régulièrement à l'intention des employés (*Fréquence*), ainsi qu'un bulletin hebdomadaire (*Nouvelles de la semaine*) qui contient de l'information sur les événements à venir, des nouvelles dans les domaines des ressources humaines et des finances, des nouvelles communautaires, des messages divers, les messages du président, etc. De plus, les documents à caractère stratégique sont également affichés sur la Zone (p. ex., le plan de travail triennal, l'initiative sur l'orientation future, le plan stratégique de RH, etc.). Les employés ont donc accès au mandat, aux orientations et aux priorités du CRTC. Les RH et les Finances travaillent en étroite collaboration avec les Communications internes à diverses questions qui touchent les employés et la direction au chapitre des RH et des finances. Concernant les responsabilités en matière de gestion et de réglementation, chaque secteur participe à des réunions bilatérales avec le président, et des représentants des autres secteurs sont invités à y assister à titre d'observateurs. Le président actuel a institué cette mesure qui, d'après les entrevues que l'équipe de vérification a réalisées auprès des employés, a été bien accueillie.



Un plan de communication interne pour l'initiative sur l'orientation future a été préparé à l'automne 2008/hiver 2009 dans le but d'aider la haute direction à continuer de bien communiquer avec le personnel – de façon transparente, diligente et uniforme – concernant les prochaines étapes de l'initiative sur l'orientation future. Comme il est recommandé dans le rapport, dans la section sur l'initiative sur l'orientation future, les rapports d'étape devraient être plus complets et dévoilés plus rapidement.

## **Cadre de contrôle de gestion**

### **Conclusion**

L'équipe de vérification conclut que les principaux éléments du cadre de contrôle de gestion (CCG) sont en place et efficaces puisque le Conseil dispose d'une planification stratégique solide qui répond à son mandat, qu'il dispose d'un cadre amélioré de mesure du rendement qui lui permettra d'améliorer le rapport ministériel sur le rendement, qu'il a inclus dans son cycle de planification les principaux éléments de planification (c'est-à-dire, l'évaluation du rendement, l'examen des résultats de fin d'année, l'établissement des objectifs généraux, les consultations, le RPP et l'approbation du budget), qu'il dispose d'une solide gestion des ressources financières et humaines. L'équipe de vérification a constaté que les gestionnaires des centres de responsabilité n'assument pas leur responsabilité en matière de surveillance financière, que la gestion de projets devrait être mieux encadrée, que les rapports d'étape pour l'initiative Orientation future devraient être plus complets et fournis plus rapidement et que la planification des activités et les processus de rapport devraient regrouper tous les éléments essentiels de planification et de rapports en un seul processus intégré officiel.

### ***Contexte – Financement supplémentaire et exigences EPS***

Le CRTC recouvre la totalité de ses coûts au moyen des droits de licence de radiodiffusion de la Partie I et des droits de télécommunication annuels. Ces droits constituent la seule source de financement disponible pour répondre aux besoins budgétaires en cours et supplémentaires. Le budget du CRTC est stable depuis de nombreuses années. En 2007, le CRTC a entrepris des consultations auprès des payeurs de droit et a proposé une augmentation de son budget de fonctionnement pour une période de cinq ans. Le financement supplémentaire devait permettre la simplification des processus et des politiques, réduire le fardeau réglementaire et améliorer la rapidité du service pour l'industrie et le public. À la suite des consultations, le CRTC a reçu un financement supplémentaire de deux ans (exercices 2007-2008 et 2008-2009). Au cours de l'exercice 2009-2010, le financement supplémentaire a été interrompu et le CRTC est retourné au niveau de financement qu'il avait avant les consultations avec les payeurs de droit.

Le CRTC appartient à la catégorie des petits ministères et organismes<sup>2</sup>, établie par le Conseil du Trésor. Le vérificateur général a récemment examiné la gouvernance des

---

<sup>2</sup> Moins de 500 employés et des dépenses annuelles de moins de 300 millions de dollars.

petits ministères et organismes fédéraux dans le chapitre 2 d'un rapport déposé au début de février 2009. La question du fardeau administratif et de rapport a été soulevée et deux recommandations ont été faites en vue d'alléger le fardeau relatif aux rapports et de favoriser des services administratifs communs. Le CRTC, comme bon nombre de petits organismes, n'est pas en mesure de répondre aux exigences en matière de rapport imposées aux organismes centraux. Il attend donc que le SCT élabore et mette en œuvre un plan d'action pour assouplir ces exigences et favoriser un cadre de services généraux communs. En attendant, le CRTC doit tenter de répondre aux exigences de son mandat tout en satisfaisant aux exigences en matière de rapport imposées aux organismes centraux.

La fin du financement supplémentaire du CRTC, conjuguée à la capacité limitée du Conseil de répondre aux exigences en matière de rapports imposées aux organismes centraux, empire la situation dans laquelle le CRTC s'efforce de s'acquitter de son mandat étant donné le contexte compliqué et en évolution.

Pendant l'exercice de vérification, le personnel a donné à l'équipe de vérification l'impression qu'il se sentait dépassé à la fois par les exigences créées par les profonds changements que l'industrie connaît et par les exigences en matière de rapport imposées aux organismes centraux. Pour maintenir l'excellence dans la prestation de son mandat, le personnel n'a pas accordé une grande priorité aux exigences en matière de rapports, pas plus qu'il ne les a incluses dans les normes qu'il voudrait atteindre.

### ***Orientation stratégique et mesures du rendement***

L'orientation stratégique est bien définie et bien communiquée et correspond au mandat. Le plan de travail triennal (2008-2011), le RPP 2009-2010 et l'architecture d'activités de programme (AAP) rendent bien compte des résultats stratégiques et des priorités et des plans d'action connexes de l'organisme. Ces documents font état de trois priorités et articulent les actions prévues sur une période de trois ans.

Le CRTC a collaboré avec les responsables du Conseil du Trésor pour élaborer une description de programme plus complète et cohérente afin de mieux refléter son mandat. L'an dernier, à la suite de l'examen de la structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR), le CRTC a révisé son cadre de mesure du rendement (CMR). Le RPP 2010-2011 contiendra un résultat stratégique, trois énoncés d'extrants, six résultats attendus et 16 indicateurs de rendement pour les trois activités de programme (Radiodiffusion, Télécommunications et Services internes). Selon le nouveau CMR, le CRTC examinera ses cibles de rendement à la mi-année et au troisième trimestre dans le cadre de l'examen financier et non financier. De plus, des mesures du rendement seront examinées annuellement dans le cadre du processus de planification du RPP.

L'équipe de vérification a examiné le CMR 2010-2011 modifié et a constaté que les deux faiblesses soulignées par les responsables du Conseil du Trésor avaient été corrigées. Le CRTC a révisé ses indicateurs de rendement pour mieux mesurer les progrès par rapport à l'atteinte du résultat stratégique. De plus, il a établi et mis en œuvre des indicateurs de rendement pour mesurer le niveau d'extrants. Les indicateurs de rendement sont passés

de 5 à 16 pour l'exercice 2011-2011 et devraient améliorer la capacité de l'organisme à rendre compte de son rendement dans les futurs RMR.

### ***Cycle de planification***

L'équipe de vérification a examiné les principaux éléments du cycle de planification du CRTC (évaluations du rendement, examen des résultats de fin d'année, établissement des objectifs généraux, consultations, RPP et approbation du budget). Il a constaté que les évaluations de rendement des employés et les résultats de fin d'année ont été évalués et que les résultats ont été pris en considération dans les objectifs des employés de cette année. Le président n'avait pas approuvé les objectifs des employés au moment de la vérification, mais l'équipe a jugé que les objectifs provisoires rendaient compte de l'orientation stratégique du CRTC pour l'année.

Comme il a été indiqué ci-dessus, le CRTC a collaboré avec les responsables du Conseil du Trésor pour élaborer une description de programme plus complète et cohérente afin de mieux refléter son mandat. Un CMR modifié a été élaboré et est mis en œuvre dans le RPP, ce qui devrait aider le CRTC à mieux rendre compte de son rendement dans les futurs RMR.

Le processus d'approbation budgétaire de l'exercice 2009-2010 a été très rigoureux. L'exercice 2008-2009 a été le dernier pour lequel le CRTC a reçu un financement supplémentaire; il donc fallu que le Conseil procède à une révision des services votés pour établir les dépenses en salaires et en fonctionnement et entretien (F et E) pour le prochain exercice. Divers scénarios concernant les salaires, y compris l'impact financier, ont été présentés au Comité des opérations. Essentiellement, l'objectif était de permettre à l'organisme de s'acquitter de son mandat et de réduire le plus possible les risques de perte d'emploi. Finalement, le scénario qui permettait au CRTC d'atteindre ce double objectif a été choisi et une affectation budgétaire nominale au titre des salaires a été fixée par le Comité des opérations à sa réunion du 26 janvier 2009. Pour le financement F et E, les données d'établissement des coûts fondées sur les dépenses réelles des trois dernières années par centre de responsabilité et secteur ont été préparées et distribuées à chaque secteur. On a demandé à chacun d'indiquer le montant jugé nécessaire comme affectation budgétaire de base pour les activités F & E. Le total des affectations des secteurs ne pouvait pas dépasser le budget de base global fixé. Diverses réunions budgétaires ont eu lieu entre les secteurs et les Finances et, finalement, à la réunion du Comité des opérations du 19 mai 2009, le budget de fonctionnement, y compris le financement des salaires et de F et E, a été approuvé.

L'équipe de vérification conclut que les activités et les ressources permettant d'atteindre les objectifs de l'organisme ont été intégrées dans le budget, un processus officiel est en place pour examiner et fixer les affectations de ressources et un budget suffisamment détaillé a été préparé dans les délais.

### ***Processus de planification des activités et de présentation de rapports***

Il n'existe pas de processus de planification des activités et de présentation de rapports intégré qui regroupe tous les principaux éléments de planification et de rapports en un seul processus officiel. L'équipe de vérification a constaté que bon nombre des éléments de planification et de rapport sont disponibles individuellement, mais ils ne sont pas regroupés au moyen d'un processus intégré. L'équipe de vérification a constaté que le processus de planification opérationnelle et de rapports actuel est efficace, mais qu'il pourrait être amélioré.

Le processus de planification actuel comprend le Plan de travail triennal, les accords de rendement des EX, le RPP et les affectations budgétaires et des ressources. Le processus de présentation de rapports comprend les examens périodiques des données financières, le RMR, les examens de rendement des EX, la rétroaction des employés sur leur rendement et les plans d'apprentissage des employés.

Pour que l'extrait d'un processus devienne l'intrant du suivant et pour éviter au maximum le double emploi au sein du milieu de la planification et de chaque secteur, le plan d'affaires devrait contenir à la fois les stratégies de TI et de communication et les coûts connexes, des cibles pour le cadre de mesure du rendement et des examens de mi-année et au troisième trimestre, les sources possibles de financement et les risques susceptibles d'avoir un effet négatif sur les orientations stratégiques du CRTC. En incluant tout ce qui précède dans le processus de planification opérationnelle et de rapport, chaque élément serait évalué tout au long de l'année dans le cadre des examens financiers et non financiers du Comité des opérations. L'état d'avancement des éléments de planification serait ainsi examiné et traité périodiquement aux réunions du Comité des opérations.

Afin de faciliter les discussions périodiques, un programme préétabli pourrait être élaboré pour que les principaux éléments de planification et de rapport soient examinés à des moments précis tout au long de l'année. Grâce à la mise en œuvre d'un programme préétabli qui définit les éléments pertinents de planification et de rapport (stratégie de GI/TI, stratégie de communication, stratégie de RH, cibles de rendement, financement et gestion des risques, accords de rendement des EX et examens du rendement) et fixe les dates de leur examen par le Comité des opérations, tous les éléments de planification et de rapport seraient étudiés au bon moment en vue des discussions et des décisions à prendre de sorte que l'extrait d'un élément de planification deviendrait l'intrant du suivant avec très peu de double emploi, voire aucun.

L'équipe de vérification reconnaît que le plan stratégique doit être très dynamique pour répondre aux exigences des influences extérieures, lesquelles peuvent changer du jour au lendemain. Par exemple, une audience publique non prévue peut être amorcée pour une question qui n'était pas prévue à peine quelques mois auparavant. Le CRTC détermine et évalue intuitivement les risques et les stratégies d'atténuation pour les décisions de gestion et la planification réglementaire à l'égard de ses trois activités de programme – Radiodiffusion, Télécommunication et Services internes, mais ils ne sont pas documentés collectivement ni examinés dans le processus de planification opérationnelle et de rapport.

Actuellement, le processus de planification opérationnelle et de rapports n'établit ni ne documente les risques possibles et les stratégies d'atténuation connexes comme l'embauche de personnel temporaire, la réduction des niveaux de service, etc. pour compenser tout impact sur le personnel. Le CRTC doit réagir à ces réalités et les conséquences des décisions ne seront pas facilement connues ou comprises s'il n'a pas auparavant évalué le risque et documenté les stratégies d'atténuation. Les stratégies d'atténuation tiendraient compte de l'impact sur toutes les autres activités susceptibles d'être touchées par des audiences non planifiées. À défaut d'un processus général de planification opérationnelle et de rapports, la haute direction ne sera pas toujours en mesure d'évaluer cet impact sur des ressources et des priorités déjà déterminées.

Un processus de planification opérationnelle et de rapports intégré qui regroupe tous les éléments de planification et de rapports permettra à la haute direction d'évaluer totalement l'information financière et non financière et l'impact de toutes les activités du CRTC, ce qui lui permettra de maintenir son cap stratégique tout au long de l'année.

**Recommandation :**

*Le directeur général des Communications stratégiques, en collaboration avec le secrétaire général et les directeurs exécutifs de la Radiodiffusion, des Télécommunications et de l'EPR, devrait élaborer et mettre en œuvre un processus intégré de planification et de rapports et mettre sur pied un programme préétabli pour que tous les principaux éléments de planification et de rapports soient examinés à des moments précis tout au long de l'année.*

<i>Type de risque</i>	<i>Évaluation du risque</i>	<i>Conséquence</i>
Activités	Modéré	Risque que la haute direction ne puisse maintenir son cap stratégique tout au long de l'année.

**Réponse de la direction :**

<i>Réponse</i>	<i>Bureau de première responsabilité</i>	<i>Délai</i>
Le CRTC a élaboré un cycle annuel de planification opérationnelle et de rapports, en consultation avec tous les secteurs du CRTC. Le cycle de planification sera soumis à l'approbation du Comité des opérations.	Directeur général, Communications stratégiques et Affaires parlementaires	Janvier 2010
L'élaboration et l'approbation du cycle constituent la première étape de l'établissement d'un processus intégré de	Directeur général, Communications stratégiques et	Exercice 2010-2011

planification et de rapports dans l'ensemble de l'organisation. D'autres processus seront définis et incorporés au processus dans les prochains mois. (Par exemple, on demandera la contribution des membres du Comité de gestion en janvier 2010.)	Affaires parlementaires	
---	-------------------------	--

### *Gestion et surveillance financières*

Les politiques et les pouvoirs en matière de gestion financière sont établis et communiqués. Les politiques sont affichées sur l'intranet et/ou des liens mènent vers le site du CT pour les politiques financières. Le personnel est au courant des politiques et des pouvoirs en matière de finances et il les comprend.

La responsabilité en matière de surveillance financière est précisée dans chaque accord de gestion de rendement des gestionnaires. Chaque directeur exécutif a un engagement à l'égard de la gestion financière, lequel est assorti de mesures de rendement appropriées (les affectations budgétaires cadrent avec les priorités du CRTC; les engagements sont actualisés tous les mois; les dépenses font l'objet d'un suivi mensuel et ne dépassent pas les affectations budgétaires disponibles). Chaque chef de secteur et son équipe de gestion sont désormais entièrement responsables de tous les aspects de la gestion budgétaire de leur secteur. L'approbation préalable par les Finances des demandes de travail n'est plus nécessaire, comme c'était le cas au cours de l'exercice 2008-2009. Il incombe maintenant à chaque chef de secteur de veiller à ce que chaque mesure de dotation reste dans les limites de son budget salarial approuvé et que les prévisions salariales soient mises à jour tous les mois. Pour aider les gestionnaires à mesurer le rendement, la division des Finances a établi des procédures et remet des rapports à chaque directeur exécutif, et des membres du personnel des Finances aident chaque secteur tous les mois.

Les gestionnaires n'ont pas terminé à temps le premier trimestre de l'exercice 2009-2010 étant donné qu'il s'agissait d'une année de transition au cours de laquelle le budget des salaires passait de la Direction des finances aux gestionnaires des centres de responsabilité. Plutôt que de présenter un sommaire budgétaire irréaliste au Comité des opérations, la Direction des finances a décidé de reporter le dépôt du rapport du premier trimestre au 31 juillet 2009 afin d'allouer du temps additionnel aux gestionnaires des centres de responsabilité pour satisfaire aux exigences requises. Par conséquent, la présentation du rapport budgétaire sommaire au Comité des opérations a eu lieu en août 2009, entraînant un laps de temps de presque cinq mois avant que la haute direction n'ait un aperçu des dépenses du CRTC associées à l'exercice 2009-2010.

Ce laps de temps fait contraste avec l'exercice 2008-2009, au cours duquel les rapports financiers ont été présentés au Comité des opérations moins de 15 jours civils après la fin de la période et à la direction dix fois ou plus par année. La question de la rapidité de la communication de l'information est sans doute attribuable au transfert de responsabilités passant de la Division des finances aux directeurs généraux, lesquels peuvent éprouver

des difficultés avec la mise en œuvre de la nouvelle pratique concernant les salaires, la gestion et les allocations du budget de F et E.

**Recommandation :**

<i>Le directeur général des Finances et des Services administratifs devrait continuer de rappeler aux gestionnaires de centre de responsabilité leur responsabilité en matière de budgétisation et de surveillance financière pour qu'ils la saisissent bien et fournissent en temps voulu l'information financière complète et exacte destinée au rapport budgétaire sommaire.</i>		
<b>Type de risque</b>	<b>Évaluation du risque</b>	<b>Conséquence</b>
Surveillance	Mineur	Risque que l'information financière présentée à la haute direction ne soit ni complète ni remise en temps voulu.

**Réponse de la direction :**

<b>Réponse</b>	<b>Bureau de première responsabilité</b>	<b>Délai</b>
Des procédures prévoient que le personnel des Finances informe les chefs de secteur au sujet de l'obligation d'examiner et de mettre à jour tous leurs engagements (Salaires, F et E) tous les mois avant la fin du mois. De plus, dans le cadre de ces notifications mensuelles, le personnel des Finances informe les chefs de secteur qu'une formation supplémentaire sur les finances serait offerte, sur demande, aux équipes de gestion de secteur.	Directeur général, Finances et Services administratifs	En cours
Le secrétaire général (dirigeant principal des finances) a récemment rappelé au Comité exécutif, dans le cadre de l'examen budgétaire de mi-année 2009-2010, l'importance de procéder à l'examen mensuel complet de tous les engagements financiers.	Secrétaire général	Novembre 2009
Les accords sur le rendement des cadres supérieurs ont été actualisés pour tenir compte du fait que tous les membres du Comité exécutif et leurs équipes de gestion sont censés examiner et actualiser leurs engagements mensuellement.	Directeur général, Ressources humaines	Terminé

### *Gestion des ressources humaines*

L'équipe de vérification conclut que la planification des ressources humaines est conforme à la planification stratégique et opérationnelle, ce qui permet au CRTC de définir les besoins en ressources, actuels et futurs, et de les analyser par rapport aux compétences et aux capacités des ressources humaines actuelles.

Le plan stratégique des RH tient compte des conclusions tirées par le groupe de travail « Approches innovatrices à l'égard des personnes et de la planification de la relève » de l'initiative sur l'orientation future lancée en 2007-2008 et prévoit des stratégies pour donner suite aux priorités cernés par ce groupe de travail. Le Plan des RH contient les sept initiatives clés suivantes : renforcer les capacités des principaux postes de direction, renforcer les capacités de l'effectif, garder et perfectionner l'effectif actuel, répondre aux besoins opérationnels en évolution, renforcer les capacités de bilinguisme des principaux postes de direction, établir un effectif diversifié et représentatif et renouvellement. Chaque initiative est divisée en activités, responsabilités, indicateurs, objectifs, état d'avancement et observations et est surveillée régulièrement par les RH. Chaque secteur procède actuellement à la mise à jour de sa partie du plan, et les résultats seront présentés au Comité des opérations cet automne.

Des plans de recrutement ont été adoptés pour répondre aux besoins en ce qui concerne les principaux postes de direction EX. En mai 2009, on a remédié à la pénurie des EX au moyen d'un concours pour les EX1 et EX2 et de mesures de dotation subséquentes.

L'équipe de vérification conclut que l'organisme dispose d'un programme de gestion du rendement efficace pour tous ses employés. Les responsabilités et les attentes en matière de rendement par rapport auxquelles le personnel doit rendre compte sont officiellement définies et clairement communiquées. Il existe, à cette fin, des descriptions de travail et des accords de rendement qui sont à jour. Le contrôle de la vérification a révélé que les accords de gestion du rendement (Groupe EX) et les accords de rétroaction sur le rendement (Groupe autre que les EX) sont conformes au plan triennal et au RPP. Les accords de gestion du rendement contiennent des engagements clairs pouvant être évalués, notamment la gestion des ressources humaines et financières alors que les accords de rétroaction sur le rendement comportent des objectifs de travail réalisables. Des plans de formation sur le rendement sont établis et mis en œuvre et s'accompagnent d'une responsabilité précise. Tout le personnel a accès à la formation et au soutien pour le processus d'évaluation et de rétroaction sur le rendement. Il existe un mécanisme efficace d'examen pour assurer équité et uniformité dans les cotations.

### *Initiative sur l'orientation future*

L'équipe de direction du CRTC, lors de sa journée de réflexion tenue en novembre 2007, a discuté de son orientation future et de la façon dont il pourrait s'y prendre pour faire face aux défis au cours des cinq prochaines années – notamment son objet, les principales



activités et les secteurs d'intervention clés. Les défis découlent des profonds changements intervenus dans l'industrie des communications à l'heure où les nouvelles technologies numériques transforment la façon dont les Canadiens communiquent, dont le CRTC s'acquitte de son mandat et dont le public est informé et divertit.

Quatre groupes de travail internes ont été créés pour mener des consultations, réaliser d'autres analyses et élaborer des plans d'action pour les quatre thèmes clés, chacun sous la direction d'un cadre supérieur du CRTC. Ce sont :

- des structures tenant compte de la convergence;
- des règles et des règlements ciblés et simplifiés;
- une sensibilisation efficace;
- des approches innovatrices à l'égard des questions de personnel et de relève.

Chaque groupe de travail a préparé un plan d'action qui a été présenté au Comité des opérations en juin 2008 et aux employés du CRTC à une réunion de tout le personnel le 12 juillet 2008, après quoi chaque groupe de travail a commencé à travailler au domaine qui lui a été affecté.

L'initiative sur l'orientation future a revêtu une grande importance et a nécessité un investissement de temps accru du personnel. Le CRTC s'est acquitté de cette charge supplémentaire sans employés supplémentaires, en sus du travail quotidien.

Lors des entretiens initiaux de l'équipe de vérification avec les gestionnaires, ceux-ci ont déclaré que l'initiative sur l'orientation future avait perdu son élan. Pendant l'exercice de vérification, l'équipe a cherché à savoir si la baisse d'enthousiasme avait été causée par un manque de communication, par le fait que les chefs d'équipe n'ont pas fait le point régulièrement ou par les responsabilités en matière de gestion qui n'avaient pas été clairement énoncées et affectées.

#### *a) Communication*

Un examen de la Zone a montré qu'il y avait eu un certain nombre de communications sur l'initiative sur l'orientation future. Ce sont :

- 9 avril 2009 – Rapport d'étape sur les buts et les étapes clés;
- Hiver 2009 – Rapports trimestriels des champions;
- Automne 2008 – Rapports trimestriels des champions;
- Octobre 2008 – Planification de la relève;
- Septembre 2008 – Plan de continuité;
- Juillet 2008 – Conclusions de la journée de réflexion présentées aux employés depuis le début de l'initiative en mai 2008.

La Zone indiquait que, depuis la réunion générale de juillet 2008, six communications sur l'initiative avaient été publiées, mais l'équipe de vérification a noté que le « Rapport trimestriel des Champions - hiver 2009 » ne l'avait pas été. L'équipe de vérification a

appris que la mise à jour du 12 mars 2009 présentée au Comité des opérations ne portait que sur un seul champ d'activité clé, « Approches innovatrices à l'égard des personnes et de la planification de la relève ». L'équipe de vérification a été informée que le document n'avait pas été publié dans la Zone en raison d'un oubli. L'équipe de vérification a examiné les documents de mise à jour remis au Comité des opérations et a conclu qu'ils convenaient, car il s'agissait d'une nouvelle intéressante. Le Comité des opérations n'a pas reçu de mises à jour pour les deux autres questions clés dont le dossier est encore actif (Communication et Simplification).

L'équipe de vérification a conclu que les communications relatives à l'initiative sur l'orientation future pourraient être améliorées, afin qu'elles soient plus complètes et remises en temps opportun.

**Recommandation :**

<i>Les champions, en collaboration avec leurs chefs de projet et le directeur général des Communications stratégiques, devraient s'assurer que les rapports trimestriels complets sur l'initiative sur l'orientation future sont publiés en temps opportun.</i>		
<b>Type de risque</b>	<b>Évaluation du risque</b>	<b>Conséquence</b>
Rapports	Mineur	Risque que des rapports incomplets se traduisent par une baisse de l'appui des employés à l'égard de l'initiative.

**Réponse de la direction :**

<b>Réponse</b>	<b>Bureau de première responsabilité</b>	<b>Délai</b>
Le directeur général des Communications stratégiques et des Affaires parlementaires rappellera aux chefs de projet l'importance des rapports trimestriels et veillera à ce que l'information soit complète et fournie en temps opportun.	Directeur général, Communications stratégiques et Affaires parlementaires	À compter de janvier 2010
Les dates de publication des rapports trimestriels seront préétablies et le secteur des Communications stratégiques veillera à ce que toute l'information requise respecte les délais fixés.	Directeur général, Communications stratégiques et Affaires parlementaires	À compter d'avril 2010

**b) Gestion de projets**

L'équipe de vérification a examiné les plans d'action élaborés pour chacune des quatre questions clés et a interviewé les gestionnaires responsables afin d'évaluer les progrès réalisés depuis la présentation des plans d'action à la réunion générale du 12 juillet 2008.

***i) Champ d'activité clé - Structures pour tenir compte de la convergence***

Le champ d'activité clé avait été mis en œuvre peu après la réunion de tout le personnel. Il représentait un élément essentiel devant être terminé en premier pour que l'organisme dispose d'une solide structure avant de s'attaquer aux trois autres champs d'activité. Les activités communes à la radiodiffusion et aux télécommunications sont devenues la responsabilité du nouveau secteur de l'Élaboration de politiques et Recherche (EPR) et les organigrammes ont été modifiés.

L'équipe de vérification a conclu que ce champ d'activité clé a été mis en œuvre avec succès comme en témoignent les entretiens avec les gestionnaires responsables et le personnel ainsi que l'examen des documents pertinents.

***ii) Champ d'activité clé - Approches innovatrices à l'égard des personnes et de la planification de la relève***

Ce champ d'activité clé comprend les cinq activités suivantes : planification de la relève et de la continuité, normalisation des emplois, rotation des emplois, formation des cadres supérieurs et l'Université du CRTC (U-CRTC).

La majorité des tâches associées à l'activité de planification de la relève/continuité sont terminées. Les postes de direction clés ont été énumérés et les postes EX-01 et EX-02 ont été dotés. Les plans de gestion des talents pour les groupes EX, EX équivalent et EX moins un ont été élaborés et examinés dans le cadre de l'examen annuel du rendement. L'exercice de gestion des talents sera étendu à tous les autres employés, et les gestionnaires seront responsables d'établir des plans de perfectionnement avec leurs employés et d'assurer la continuité au sein de leurs propres activités. Au moment de la vérification, il devait être terminé à l'automne 2009.

Un consultant a été retenu pour créer un programme de perfectionnement en leadership personnalisé pour les gestionnaires, programme qui portera sur les compétences interpersonnelles et la gestion des personnes. Ce programme devrait être prêt à l'automne 2009.

Le programme de formation de l'Université du CRTC comprend un programme d'orientation pour les nouveaux employés ainsi qu'un programme de perfectionnement pour les employés actuels. Un sous-comité d'employés a été formé et devrait mettre en place l'Université du CRTC à l'automne 2009.

Bien que toutes les activités n'aient pas été mises en œuvre, l'équipe de vérification conclut que ce champ d'activité clé progresse et est bien géré comme en témoignent les

interviews avec les gestionnaires responsables et le personnel ainsi que l'examen des documents pertinents.

### ***iii) Champ d'activité clé – Sensibilisation efficace***

Ce champ d'activité clé comprend trois activités : faire participer et sensibiliser les petits groupes au sein de l'industrie; mieux faire comprendre le mandat et les activités du CRTC aux membres du gouvernement et au public et mieux faire connaître le CRTC aux groupes d'âge de 18 à 34 ans. Certains éléments des activités sont terminés ou en cours. Les problèmes budgétaires ont une incidence sur certaines des activités.

Bien que toutes les activités n'aient pas été mises en œuvre, l'équipe de vérification conclut que ce champ d'activité clé progresse et est bien géré comme en témoignent les interviews avec les gestionnaires responsables et le personnel ainsi que l'examen des documents pertinents.

### ***iv) Champ d'activité clé – Simplification des règles et des règlements***

En décembre 2006, avant le lancement de l'initiative sur l'orientation future, le gouvernement a donné des instructions au Conseil l'enjoignant de se fier davantage au libre jeu du marché dans l'industrie des télécommunications. Ces instructions ont amené le Conseil à instaurer certaines activités dans le secteur des télécommunications. Parallèlement, dans le cadre de l'initiative sur l'orientation future, d'autres activités ont été entreprises visant certaines améliorations des processus et des changements du cadre de réglementation, y compris l'élimination de certaines règles.

Ces deux initiatives ont donné lieu à un certain nombre d'activités au CRTC pour atteindre l'objectif commun d'un processus de réglementation simplifié. Une des premières mesures prises par le gestionnaire de projet de ce champ d'activité clé a consisté à déterminer et à documenter toutes les activités du Conseil, ce qui comprenait nécessairement les activités visées par les instructions. Le catalogue des activités avait pour but de relever d'autres possibilités d'amélioration des processus. Les activités ont été documentées dans le catalogue des activités et divisées par secteur – Télécommunications, Radiodiffusion, EPR et Gestion intégrée et Exploitation. Les activités que le secteur des Télécommunications avait entreprises pour donner suite aux instructions du gouvernement faisaient donc partie du catalogue, mais c'est le secteur des Télécommunications qui en a poursuivi l'exécution, en dehors du contexte de l'initiative sur l'orientation future.

L'équipe de vérification a examiné le catalogue des activités et comparé les activités inscrites dans le catalogue jusqu'au rapport d'étape de l'initiative sur l'orientation future sur les objectifs et les étapes (Rapport trimestriel) du 9 avril 2009 publié dans la Zone. Ce rapport d'étape d'avril ne portant que sur les activités retenues en priorité pour être abordées à l'atelier sur l'orientation future qui a eu lieu en mai 2008 et les tableaux des audiences publiques préparés par une société d'experts-conseils, les activités initialement inscrites dans le catalogue des activités ne figuraient pas toutes dans le Rapport

trimestriel et celles en cours en dehors de l'initiative de Simplification ne figuraient pas toutes dans le catalogue.

Les résultats de la comparaison ont fait l'objet d'une discussion avec les gestionnaires responsables et il a été convenu que les activités en cours pour lesquelles aucun rapport d'étape n'était fourni comprenaient 19 activités liées aux télécommunications, 8 activités liées à EPR et 15 activités liées à la radiodiffusion. L'équipe de vérification a interrogé les responsables des activités ne faisant pas l'objet de rapports et qui ne sont pas incluses dans le catalogue. Ils ont indiqué que ces activités en étaient à diverses étapes de réalisation, mais qu'ils n'avaient pas reçu d'instructions concernant des mises à jour périodiques.

Le gestionnaire de projet pour l'initiative de Simplification a indiqué que lorsqu'il a créé le catalogue des activités, il n'était pas question que le catalogue devienne un document évolutif qui serait actualisé. Il s'agissait plutôt d'un outil élaboré pour les étapes initiales du projet de Simplification afin de définir les processus qui avaient le plus besoin d'être améliorés.

C'est ainsi que seulement quelques-unes des activités réalisées dans diverses parties du Conseil sont mentionnées dans le Rapport trimestriel et le catalogue des activités. Mais l'équipe de vérification a estimé que le personnel responsable de chaque activité les gère adéquatement.

L'équipe de vérification conclut que les facteurs suivants ont contribué aux préoccupations exprimées par les employés concernant la perte d'élan de l'initiative :

- le CRTC n'a élaboré aucun cadre officiel de suivi et de rapport concernant les activités associées au projet de simplification;
- un catalogue des activités n'a pas été créé pour assurer une surveillance centralisée des améliorations des processus;
- on a peut-être perdu des occasions d'intégration d'activités communes entre les secteurs;
- les objectifs de rendement du gestionnaire de projet responsable du champ d'activité clé ne portaient que sur les règles de procédures combinées, ce qui ne représente qu'une activité du champ d'activité clé.

Ces lacunes ont entraîné un manque de rapports d'étape hebdomadaires complets comme le prévoit le mandat, ainsi que de rapports trimestriels comme le prévoit le plan de communication de l'initiative sur l'orientation future.

### **Recommandations :**

*Le champion et le gestionnaire de l'initiative sur l'orientation future pour la simplification des règles et de la réglementation, en collaboration avec les directeurs exécutifs, devraient :*

<ul style="list-style-type: none"> <li>• dans le cadre de l'initiative sur l'orientation future, indiquer les activités en cours associées à la simplification et à l'orientation des politiques;</li> <li>• déterminer des activités susceptibles d'être intégrées;</li> <li>• mettre à jour régulièrement le catalogue des activités.</li> <li>• établir clairement la responsabilité pour la gestion du champ d'activité clé ainsi que des autres initiatives et veiller à ce que des rapports d'étape complets soient présentés toutes les deux semaines.</li> </ul>		
<b>Type de risque</b>	<b>Évaluation du risque</b>	<b>Conséquence</b>
Activités	Mineur	Risque que les activités ne soient pas toutes bien gérées.

**Réponse de la direction :**

<b>Réponse</b>	<b>Bureau de première responsabilité</b>	<b>Délai</b>
Les priorités de l'initiative de simplification des règles et des règlements ont d'abord été établies dans le cadre d'une cartographie des processus qui a permis de cerner les processus qui nécessitaient une attention plus immédiate. Les autres activités continueront d'être examinées et priorisées régulièrement en fonction des besoins opérationnels et des ressources.	Champion, Orientation future, Simplification des règles et des règlements	En cours
Le gestionnaire de projets collaborera avec les Communications stratégiques pour s'assurer que les mises à jour trimestrielles sont publiées régulièrement et en temps opportun.	Gestionnaire de projet, Simplification des règles et des règlements	À compter de janvier 2010
La portée du projet et la responsabilité de sa gestion seront précisées dans le cadre de la prochaine initiative sur l'orientation future – Phase II.	Champion de l'initiative sur l'orientation future, Simplification des règles et des règlements	Avril 2010

### Types de risque

---

Les risques ont été classés conformément au Cadre intégré de contrôle interne du CHF comme suit :

<i>Stratégie :</i>	Objectifs généraux, conformes au mandat du CRTC et l'appuyant
<i>Activités :</i>	Utilisation efficace et efficiente des ressources
<i>Surveillance :</i>	Évaluation exacte des activités
<i>Rapports :</i>	Fiabilité des rapports opérationnels et financiers
<i>Conformité :</i>	Conformité aux lois, aux règlements, aux politiques et aux procédures applicables

### Échelle d'évaluation des risques

---

Les constatations de la vérification sont classées comme suit :

**Majeur :** Il n'existe pas de contrôle clé ou bien il est mal conçu ou ne fonctionne pas comme prévu et le risque peut être important. L'objectif auquel le contrôle est lié ne sera probablement pas atteint. Une mesure corrective est nécessaire pour que les contrôles soient rentables et/ou que les objectifs soient atteints.

**Modéré :** Il n'existe pas de contrôle clé ou bien il est mal conçu ou ne fonctionne pas comme prévu et le risque connexe n'est pas négligeable. Mais il existe un contrôle compensatoire. Une mesure corrective est nécessaire pour éviter de dépendre uniquement des contrôles compensatoires et/ou veiller à ce que les contrôles soient rentables.

**Mineur :** Faiblesse dans la conception et/ou le fonctionnement d'un contrôle de processus non essentiel. La capacité d'atteindre les objectifs des processus ne devrait pas être touchée. Une mesure corrective est suggérée pour que les contrôles soient rentables.

**LISTE DES TITULAIRES  
DE POSTES INTERVIEWÉS**

**ANNEXE 2**

<b>Titre du poste</b>
Vice-président, Radiodiffusion
Vice-président, Télécommunications
Directeur exécutif, Radiodiffusion
Directeur exécutif, Télécommunications
Directeur exécutif, Élaboration de politiques et Recherche
Avocat général principal
Secrétaire général
Conseiller principal au Secrétaire général
Directeur général, Politiques et demandes relatives à la télévision
Directeur général, Politique, Décisions et exploitation
Directeur général, Concurrence, coût des tarifs et services
Directeur général, Communications stratégiques et Affaires parlementaires
Directeur général, Ressources humaines
Directeur général, Finances et Services administratifs
Directeur, Politique sur la convergence
Directeur, Analyse de l'industrie
Conseiller(s) juridique(s)
Directeur, Planification et processus
Directeur, GI/TI
Directeur, Affaires publiques
Agent principal des communications – Relations avec les intervenants
Directeur, Règlement extrajudiciaire des différends
Directeur, Politique des communications (Télécommunications)
Directeur, Propriété et acquisitions (EPR)
Directeur, Décisions et exploitation (Télécommunications)
Directeur principal, Règlement extrajudiciaire des différends
Directeur principal, Politiques et demandes relatives à la distribution
Directeur, Radiodiffusion, Simplification et Décisions
Coordonnateur, Correspondance et systèmes
A/Gestionnaire, Collecte des données et Système
Gestionnaire, Normes et politiques d'édition sur le Web
Directeur adjoint, TI, Centre des solutions d'affaires
Gestionnaire, Relations avec la clientèle
Architecte de la sécurité
Coordonnateur, Sécurité de la TI
Programmeur/Analyste
Gestionnaire, Centre d'information et de ressources
Analyste, Politique de gestion de l'information et planification



Gestionnaire, Données sur la propriété et gestion
Coordonnateur, Surveillance de la radio
Spécialiste et Analyste des systèmes
Directeur, Règlement des différends
Directeur, Politique des communications (Télécommunications)
Directeur, Propriété et acquisitions (EPR)
Directeur, Décisions et exploitation (Télécommunications)
Directeur, Relations avec les médias et Affaires parlementaires
Analyste des télécommunications/Contact pour les télécommunications
Gestionnaire, Processus de radiodiffusion et liaison avec l'extérieur
Gestionnaire, Relations parlementaires, Planification ministérielle et Rapports
Agent principal des Communications, Relations parlementaires
Chef, Opérations des ressources humaines
Chef, Programmes et planification des ressources humaines
Agent de Programme des ressources humaines
Directeur adjoint, Politique, planification et systèmes financiers
Agent principal, Planification et rapports financiers
Conseiller spécial, Opérations
Coordinateur en chef, Bureau du président
Analyste principal, Litiges portant sur la concurrence

**Objectif de la vérification 1**

*Vérifier l'efficacité des processus et des pratiques de réglementation (p. ex., audiences publiques, demandes, ordonnances, décisions, etc.) et s'assurer que les services sont fournis de façon juste, ouverte, transparente et en temps opportun et de manière à réduire au maximum le fardeau réglementaire pour tous les intervenants. Cela comprendra une évaluation des initiatives en cours et prévues du CRTC pour améliorer les processus de réglementation et la prestation des services.*

**Critères de la vérification**

1. L'organisme dispose de ressources pour appuyer la recherche et l'analyse des politiques.
2. L'organisme a accès à une expertise adéquate en la matière pour mener la recherche.
3. La responsabilité en matière de recherche, de consultation et d'analyse des options stratégiques et des incidences connexes sur le programme sont clairement et officiellement définies.
4. Il existe un processus pour solliciter les observations des intervenants et des employés sur les améliorations à apporter à la prestation des services.
5. Les projets de changement et les mesures de gestion d'envergure sont rapidement communiqués aux intervenants appropriés.
6. Lorsque le CRTC souhaite élaborer ou modifier une politique, il publie un avis public décrivant les changements proposés. Une échéance est précisée pour la réception des observations et des observations en réplique.
7. Les instances du CRTC attirant des groupes d'intérêt opposés, il informe normalement les critiques des positions de l'industrie.
8. Les groupes d'intérêt public participent aux instances qui les concernent.
9. Les observations et les observations en réplique sont versées au dossier public de l'instance.
10. Le CRTC ne permet aux parties d'assister aux instances pour présenter des documents confidentiels que dans des cas très limités.
11. Le CRTC rend publiques ses décisions et les justifie.
12. Les membres du public qui souhaitent que le CRTC change ses règles ou en élabore de nouvelles peuvent déposer des formulaires appropriés pour le demander. Le CRTC publie ces demandes afin d'obtenir des observations et des observations en réplique avant de décider s'il rendra une décision.
13. Le CRTC reçoit et traite des plaintes des consommateurs et participe à leur règlement. Ce processus est bien documenté.

**Objectif de la vérification 2**

*Vérifier l'efficacité des systèmes d'information existants utilisés pour collecter et*

*fournir l'information à l'appui des processus de réglementation du CRTC (p. ex., la fiabilité des systèmes d'information aux fins du processus décisionnel et de la responsabilisation).*

### **Critères de la vérification**

1. Les documents, les données et l'information sont protégés, conformément aux lois sur la protection des renseignements personnels.
2. L'organisme utilise la technologie de l'information pour améliorer le service et l'accès des utilisateurs.
3. Les transactions sont codées et enregistrées avec exactitude et rapidement à l'appui d'un traitement de l'information exact et rapide.
4. Des contrôles sont en place pour assurer l'exactitude du codage et du traitement des transactions (p. ex., totaux de contrôle, rapprochement, examen de contrôle, approbation de la direction, etc.).
5. Les documents et l'information sont tenus conformément aux lois et aux règlements.
6. Les actifs et les documents sont vérifiés périodiquement.
7. Il existe des processus et des procédures à l'appui de la continuité de l'information et des systèmes.
8. Le développement, la mise en œuvre ou la modification de systèmes d'information se fondent sur un plan stratégique pour les systèmes d'information et visent à atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisme.
9. Mettre en œuvre des solutions de TI qui sont conformes à l'environnement opérationnel du CRTC, à ses objectifs stratégiques et aux exigences de la législation.

### **Objectif de la vérification 3**

*Vérifier l'efficacité des activités de surveillance (y compris les rapports de surveillance sur le rendement) et la mesure dans laquelle les résultats des activités de surveillance sont utilisés pour l'établissement des politiques réglementaires et la prise de décisions de gestion.*

### **Critères de la vérification**

1. Les environnements externes et internes sont surveillés pour obtenir de l'information pouvant signaler la nécessité de réévaluer les objectifs, les politiques et/ou l'environnement de contrôle.
2. La surveillance des options relatives à l'orientation des politiques et des programmes est effectuée régulièrement et en temps opportun.
3. Les activités d'évaluation servent à déterminer les forces, les faiblesses et les impacts des politiques et des programmes (voulus ou non), ainsi que les autres moyens de concevoir les politiques, les programmes et les initiatives.
4. Les rapports financiers et non financiers sont examinés et approuvés.
5. Des rapports financiers et non financiers appropriés et fournis en temps voulu

sont communiqués à l'interne et à l'externe.

6. La direction a déterminé les mesures du rendement liées aux résultats prévus.

7. La direction surveille le rendement réel par rapport aux résultats prévus et rajuste le tir au besoin.

#### **Objectif de la vérification 4**

*Vérifier l'efficacité des initiatives en cours et prévues sur les plans suivants :*

*a) le caractère adéquat de l'information fournie aux intervenants réglementaires sur le site Web du CRTC (pour les informer des plans, des processus, des normes de services, des exigences relatives à la documentation et des résultats du CRTC),*

*b) les mesures que le CRTC a prises pour tenir compte des observations des intervenants reçues lors de sondages auprès de l'industrie (p. ex., traitant de questions comme la satisfaction et les recommandations des intervenants pour améliorer les processus) et c) le processus actuel de consultation avec les intervenants du CRTC pour élaborer et modifier les plans annuels du CRTC (p. ex., le CRTC pose-t-il les bonnes questions à ses intervenants (industrie, public) et obtient-il la bonne information?).*

#### **Critères de la vérification**

1. Il existe des voies de communication entre l'organisme et les intervenants.
2. Les suggestions, les plaintes et autres contributions sont prises en compte et communiquées aux parties internes pertinentes.
3. On demande régulièrement l'opinion des utilisateurs et des autres intervenants par des mécanismes comme l'analyse environnementale, la surveillance de l'opinion publique et la satisfaction des clients.
4. La réaction aux observations des intervenants externes est gérée de façon coordonnée dans tout l'organisme.

#### **Objectif de la vérification 5**

*Vérifier l'efficacité des communications des quatre secteurs avec les autres secteurs du CRTC (p. ex., Contentieux, Communications stratégiques et membres du Conseil) pour ce qui est d'appuyer l'amélioration des processus de réglementation et l'obtention de résultats probants.*

#### **Critère de la vérification**

1. Il existe une communication permanente et transparente entre le Comité des opérations (organe de surveillance), la direction, les conseillers et le président.
2. Il existe un processus de partage de l'information pour appuyer la diffusion efficace et ciblée d'une information pertinente et fiable à ceux qui en ont besoin.
3. Il existe des voies efficaces de communication interne et de rétroaction.
4. Il existe une structure organisationnelle claire et efficace qui est documentée.
5. Il existe des protocoles d'entente, des mandats ou des documents équivalents

pour les initiatives pangouvernementales ou horizontales auxquelles l'organisme contribue.

### **Objectif de la vérification 6**

*Vérifier l'efficacité du cadre de gestion du CRTC (p. ex., pratiques et procédures relatives à la planification, l'organisation, le contrôle, la direction, la communication et la gestion des ressources humaines et financières) dans chaque secteur indiqué ci-dessus.*

#### **Critère de la vérification**

1. Le CRTC a clairement défini et communiqué ses orientations stratégiques et ses objectifs stratégiques, en accord avec son mandat.
2. Le CRTC a mis en place des plans et des objectifs opérationnels visant à atteindre ses objectifs stratégiques.
3. La planification des ressources humaines est en accord avec la planification stratégique et opérationnelle.
4. Un Plan des RH est documenté et communiqué et comprend les éléments suivants :
  - une analyse des ressources actuelles et futures et les besoins en compétences;
  - une analyse des postes clés et de la planification de la relève;
  - un plan de formation et de perfectionnement.
5. Le CRTC détermine ses besoins en ressources actuels et futurs et les analyse par rapport aux compétences et capacités actuelles des ressources humaines.
6. Le CRTC offre aux employés la formation, les outils, les ressources et l'information nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.
7. Le CRTC a mis en place un système d'évaluation du rendement des employés.
8. Il existe des voies efficaces de communication interne et de rétroaction.
9. Les activités, calendriers et ressources nécessaires pour atteindre les objectifs ont été intégrés au budget.
10. Les politiques et autorités en matière de gestion financière sont établies et communiquées.
11. La conformité aux lois, politiques et autorités en matière de gestion financière est surveillée régulièrement.
12. La direction compare périodiquement les résultats atteints et les attentes.
13. Les responsabilités et les attentes de rendement à l'égard desquelles les gestionnaires et les superviseurs sont tenus responsables sont officiellement définies et clairement communiquées. Il devrait y avoir des descriptions de travail et/ou des accords de rendement à cette fin et ils devraient être à jour.

**Recommandation #1**

<p><i>Le directeur de la GI/TI devrait procéder à une évaluation des risques de toutes les bases de données clés du CRTC; de plus, les bases de données considérées à risque devraient faire l'objet d'une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée.</i></p>		
<b>Type de risque</b>	<b>Évaluation du risque</b>	<b>Conséquence</b>
Conformité	Modéré	Risque que des renseignements personnels soient fournis d'une manière non conforme à la <i>Loi sur la protection des renseignements personnels</i> . Des renseignements personnels pourraient être divulgués.
<b>Réponse</b>		<b>Bureau de première responsabilité</b>
Un consultant sera engagé pour effectuer une évaluation de la menace et des risques (EMR) concernant le SCD.		Directeur GI/TI
Un consultant sera engagé pour effectuer une Évaluation des facteurs relatifs à la vie privée (EFVP) concernant le système OWN.		Directeur GI/TI
Un consultant sera engagé pour effectuer une EMR concernant le réseau du CRTC.		Directeur GI/TI
Le comité directeur de GI/TI identifiera les systèmes prioritaires qui feront l'objet d'une EMR préliminaire. Les EMR complètes seront subséquentement effectuées dans le cas des systèmes prioritaires qui se révèlent être à risque important.		Directeur GI/TI
Toutes les autres bases de données subiront une EMR préliminaire à mesure qu'elles seront modifiées selon le cycle de vie du projet en cours. Les analyses de rentabilité présentées au comité directeur de GI/TI pendant le cycle de proposition du projet incluront une mention explicite sur l'importance de réaliser ces évaluations.		Directeur GI/TI
Le comité directeur de GI/TI identifiera les systèmes prioritaires qui subiront une Évaluation des facteurs relatifs à la vie privée (EFVP) préliminaire. Des EFVP complètes seront subséquentement effectuées dans le cas systèmes		Directeur GI/TI
		<b>Délai</b>
		Octobre 2009
		Octobre 2009
		Été 2010
		Été 2010
		Décembre 2010; activité continue
		Octobre 2010

prioritaires qui se révèlent être à risque important.		
Toutes les autres bases de données subiront une EFVP préliminaire à mesure qu'elles seront modifiées selon le cycle de vie du projet en cours. Les analyses de rentabilité présentées au comité directeur de GI/TI pendant le cycle de proposition du projet incluront une mention explicite sur l'importance de réaliser ces évaluations.	Directeur GI/TI	Décembre 2010; activité continue

### Recommandation #2

<p><i>Le directeur de la GI/TI, en collaboration avec la haute direction, devrait :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Procéder à une évaluation afin d'établir si le CRTC court ou non un risque en n'ayant pas un autre centre pour le traitement des données et, dans l'affirmative, quantifier ce risque. Si le risque était considéré inacceptable, le CRTC devrait choisir un emplacement pour la mise en place d'un tel centre.</i></li> <li>• <i>Mettre à l'essai le plan de continuité des activités et documenter les résultats de l'exercice.</i></li> </ul>		
<b>Type de risque</b>	<b>Évaluation du risque</b>	<b>Répercussion</b>
Activités	Mineur	Risque que le CRTC ne puisse fournir les services à ses clients et au public.
<b>Réponse</b>		<b>Bureau de première responsabilité</b>
Le personnel de GI/TI évaluera l'actuel plan de continuité des opérations (PCO) afin de déterminer s'il satisfait aux exigences opérationnelles et à celles prévues par la loi. Les résultats et les recommandations connexes seront présentés au Comité des opérations.		Directeur, GI/TI
		<b>Délai</b>
		Automne 2010

### Recommandation #3

<p><i>Le directeur de la GI/TI devrait mettre en place un programme rigoureux de surveillance et d'établissement de rapports sur le rendement du centre de données.</i></p>		
<b>Type de risque</b>	<b>Évaluation du risque</b>	<b>Conséquence</b>
Surveillance	Modéré	Risque que l'on ne décèle pas rapidement les problèmes de traitement.

<i>Réponse</i>	<i>Bureau de première responsabilité</i>	<i>Délai</i>
Un système de surveillance appelé System Center Operations Manager (SCOM) a été mis en place pour enregistrer des renseignements sur le service liés au centre de données.	Directeur, GI/TI	Printemps 2009
Les pratiques exemplaires relatives aux programmes de surveillance et d'établissement de rapports sont à l'étude.	Directeur, GI/TI	Printemps 2010
Un système mensuel approprié de surveillance et d'établissement de rapports sera mis en œuvre conformément aux besoins identifiés.	Directeur, GI/TI	Automne 2010

#### **Recommandation #4**

<i>Le directeur de la GI/TI devrait mettre à jour la liste des risques du CRTC en effectuant une évaluation de la menace et des risques de tous les services.</i>		
<i>Type de risque</i>	<i>Évaluation du risque</i>	<i>Conséquence</i>
Activités	Modéré	Risque que des menaces pour la sécurité ne soient pas détectées.
<i>Réponse</i>	<i>Bureau de première responsabilité</i>	<i>Délai</i>
Le comité directeur de GI/TI identifiera les systèmes prioritaires qui feront l'objet d'une EMR préliminaire. Les EMR complètes seront subséquemment effectuées dans le cas des systèmes prioritaires qui se révèlent être à risque important.	Directeur GI/TI	Été 2010
Toutes les autres bases de données subiront une EMR préliminaire à mesure qu'elles seront modifiées selon le cycle de vie du projet en cours. Les analyses de rentabilité présentées au comité directeur de GI/TI pendant le cycle de proposition du projet incluront une mention explicite sur l'importance de réaliser ces évaluations.	Directeur GI/TI	Décembre 2010; activité continue

#### **Recommandation #5**

<i>Le directeur de la GI/TI devrait améliorer la feuille de route GI/TI en y</i>
--



<i>indiquant des projets précis, leurs coûts estimatifs ainsi que la façon dont chaque projet est lié aux objectifs stratégiques TI et au plan de travail triennal.</i>		
<b>Type de risque</b>	<b>Évaluation du risque</b>	<b>Conséquence</b>
Stratégie	Mineur	Risque que des ressources soient consacrées à des projets qui ne contribuent pas à l'atteinte des objectifs du CRTC.
<b>Réponse</b>		<b>Bureau de première responsabilité</b>
Toute l'information suggérée sera intégrée à la feuille de route GI/TI lors du prochain cycle de proposition de projets et les projets des trois prochaines années seront clairement liés aux priorités et au plan triennal du CRTC grâce à l'utilisation de modèles d'analyse de rentabilisation.		<b>Délai</b>
		Directeur, GI/TI
		Été 2010

#### **Recommandation #6**

<i>Le directeur de la GI/TI devrait s'assurer d'intégrer les éléments suivants à toutes les analyses de rentabilisation de projets :</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Résumé des solutions de rechange envisagées;</i></li> <li>• <i>Ressources nécessaires;</i></li> <li>• <i>Identification des risques attribuables au rejet du projet;</i></li> <li>• <i>Identification des risques et de stratégies d'atténuation pour le projet;</i></li> <li>• <i>Motif(s) justifiant le choix de la solution recommandée;</i></li> <li>• <i>Cadre de responsabilisation lié à la de gestion du projet.</i></li> </ul>		
<b>Type de risque</b>	<b>Évaluation du risque</b>	<b>Conséquence</b>
Activités	Modéré	Risque que l'information pertinente ne soit pas toute évaluée avant que la décision d'investir ne se prenne.
<b>Réponse</b>		<b>Bureau de première responsabilité</b>
Toutes les prochaines analyses de rentabilisation présentées au Comité directeur de la GI/TI respecteront les normes que les vérificateurs ont indiquées en la matière.		<b>Délai</b>
		Directeur, GI/TI
		Été 2010

## Recommandation #7

<p><i>Les directeurs exécutifs, Radiodiffusion et Télécommunications, en collaboration avec le directeur exécutif, Élaboration de politiques et Recherche, devraient s'assurer que les rapports trimestriels sur les normes de service sont établis au moment opportun. Lorsque la parution de ces rapports doit être reportée, le site Web du CRTC devrait comprendre un avis à cet effet.</i></p>		
<b>Type de risque</b>	<b>Évaluation du risque</b>	<b>Conséquence</b>
Rapports	Mineur	Risque que les processus fonctionnels du CRTC fasse l'objet d'une publicité négative.
<b>Réponse</b>		<b>Bureau de première responsabilité</b>
<p>Le CRTC est tenu de faire rapport chaque année, conformément à la Politique du Conseil du Trésor sur les normes de service pour les frais d'utilisation. Les politiques du CRTC évoquant les rapports trimestriels ont été remplacées depuis par des textes plus récents. Même s'il est souhaitable de rendre compte plus fréquemment, l'insuffisance de ressources a entraîné l'élimination de la publication trimestrielle des rapports sur les normes de service. Les derniers rapports annuels, lesquels renferment des données trimestrielles, se trouvent sur le site Web du CRTC. Néanmoins, des contrats concernant l'automatisation du processus d'établissement de rapports ont été émis. Cette automatisation permettrait de revenir à la publication de rapports trimestriels.</p>		Directeurs exécutifs, Télécommunications
		<b>Délai</b>
		En cours

## Recommandation #8

<p><i>Le directeur des Affaires publiques devrait s'assurer que les coordonnées du Secteur des télécommunications sont affichées sur le site Web du CRTC pour que les intervenants puissent les obtenir facilement et qu'un système de registre est mis en place pour le suivi des appels/réponses.</i></p>		
<b>Type de risque</b>	<b>Évaluation du risque</b>	<b>Conséquence</b>
Surveillance	Mineur	Risque de réduire l'accès des intervenants

		et de restreindre la capacité du CRTC de surveiller et d'évaluer les demandes de renseignements.
<b>Réponse</b>	<b>Bureau de première responsabilité</b>	<b>Délai</b>
Les coordonnées du point de contact unique pour les petits fournisseurs de services de télécom ont été affichées sur la page du Secteur des télécommunications sur le site Web du CRTC.	Directeur, Affaires publiques	Décembre 2009
Le CRTC prépare actuellement l'intégration des activités du point de contact unique pour les petits fournisseurs de services de télécom au système de gestion des cas RAPIDS.	Directeur, Affaires publiques	Avril 2010

### Recommandation #9

<i>Le directeur des Affaires publiques devrait créer une page Web consacrée aux réalisations, au suivi des recommandations formulées par les intervenants dans les études et les rapports, ou créer des liens menant à de tels renseignements. Il devrait également créer un lien menant au calendrier des apparitions publiques à venir du président, des conseillers et des membres de la haute direction, ainsi qu'un lien vers les messages clés de la direction contenus dans différents rapports.</i>		
<b>Type de risque</b>	<b>Évaluation du risque</b>	<b>Conséquence</b>
Rapports	Mineur	Risque que le public ne soit pas totalement informé des réalisations du CRTC.
<b>Réponse</b>	<b>Bureau de première responsabilité</b>	<b>Délai</b>
Le site Web du CRTC est notre principal outil de communication. En raison de la diversité des visiteurs du site Web, il serait difficile d'avoir une seule page Web qui contiendrait toute l'information suggérée et qui intéresserait tous les utilisateurs. À l'exception d'un calendrier des futures apparitions publiques, la majorité de l'information mentionnée se trouve dans la section « Médias » du site Web du CRTC. Tous les discours et les communiqués sont	Directeur des Affaires publiques	En cours

<p>affichés et contiennent nos messages clés. Les réalisations du CRTC sont également communiquées dans le Rapport sur les plans et les priorités et le Rapport ministériel sur le rendement. L'information importante sur la réglementation, comme les décisions et les bulletins d'information, est organisée par industrie et il est facile de consulter tous les documents à partir d'un certain nombre de liens redondants. Finalement, une section « Consommateurs » présente de l'information importante qui intéresse particulièrement le grand public.</p>		
<p>Le CRTC n'a pas établi un calendrier des prochaines apparitions publiques parce que le caractère délicat du rôle quasi judiciaire qu'il joue dans l'industrie l'oblige souvent à faire des changements de dernière minute en raison de conflits potentiels. Toutefois, le directeur des Affaires publiques examinera cette proposition au cours du prochain exercice afin de fournir le plus d'information possible au public.</p>	<p>Directeur des Affaires publiques</p>	<p>Exercice 2010-2011</p>

### Recommandation #10

<p><i>Le directeur général des Communications stratégiques, en collaboration avec le secrétaire général et les directeurs exécutifs de la Radiodiffusion, des Télécommunications et de l'EPR, devrait élaborer et mettre en œuvre un processus intégré de planification et de rapports et mettre sur pied un programme préétabli pour que tous les principaux éléments de planification et de rapports soient examinés à des moments précis tout au long de l'année.</i></p>			
<p><b>Type de risque</b></p>	<p><b>Évaluation du risque</b></p>	<p><b>Conséquence</b></p>	
<p>Activités</p>	<p>Modéré</p>	<p>Risque que la haute direction ne puisse maintenir son cap stratégique tout au long de l'année.</p>	
<p><b>Réponse</b></p>		<p><b>Bureau de première responsabilité</b></p>	<p><b>Délai</b></p>
<p>Le CRTC a élaboré un cycle annuel de planification opérationnelle et de rapports,</p>		<p>Directeur général, Communications</p>	<p>Janvier 2010</p>

en consultation avec tous les secteurs du CRTC. Le cycle de planification sera soumis à l'approbation du Comité des opérations.	stratégiques et Affaires parlementaires	
L'élaboration et l'approbation du cycle constituent la première étape de l'établissement d'un processus intégré de planification et de rapports dans l'ensemble de l'organisation. D'autres processus seront définis et incorporés au processus dans les prochains mois. (Par exemple, on demandera la contribution des membres du Comité de gestion en janvier 2010.)	Directeur général, Communications stratégiques et Affaires parlementaires	Exercice 2010-2011

### Recommandation #11

<i>Le directeur général des Finances et des Services administratifs devrait continuer de rappeler aux gestionnaires de centre de responsabilité leur responsabilité en matière de budgétisation et de surveillance financière pour qu'ils la saisissent bien et fournissent en temps voulu l'information financière complète et exacte destinée au rapport budgétaire sommaire.</i>		
<b>Type de risque</b>	<b>Évaluation du risque</b>	<b>Conséquence</b>
Surveillance	Mineur	Risque que l'information financière présentée à la haute direction ne soit ni complète ni remise en temps voulu.
<b>Réponse</b>		<b>Bureau de première responsabilité</b>
Des procédures prévoient que le personnel des Finances informe les chefs de secteur au sujet de l'obligation d'examiner et de mettre à jour tous leurs engagements (Salaires, F et E) tous les mois avant la fin du mois. De plus, dans le cadre de ces notifications mensuelles, le personnel des Finances informe les chefs de secteur qu'une formation supplémentaire sur les finances serait offerte, sur demande, aux équipes de gestion de secteur.		Directeur général, Finances et Services administratifs
Le secrétaire général (dirigeant principal des finances) a récemment rappelé au Comité exécutif, dans le cadre de l'examen budgétaire de mi-année 2009-2010, l'importance qu'un examen complet de tous		Secrétaire général
		Délai
		En cours
		Novembre 2009

les engagements financiers soit effectué chaque mois.		
Les accords sur le rendement des cadres supérieurs ont été actualisés pour tenir compte du fait que tous les membres du Comité exécutif et leurs équipes de gestion sont censés examiner et actualiser chaque mois leurs engagements.	Directeur général, Ressources humaines	Terminé

### Recommandation #12

<i>Les champions, en collaboration avec leurs chefs de projet et le directeur général des Communications stratégiques, devraient s'assurer que les rapports trimestriels complets sur l'initiative sur l'orientation future sont publiés en temps opportun.</i>		
<b>Type de risque</b>	<b>Évaluation du risque</b>	<b>Conséquence</b>
Rapports	Mineur	Risque que des rapports incomplets se traduisent par une baisse de l'appui des employés à l'égard de l'initiative.
<b>Réponse</b>	<b>Bureau de première responsabilité</b>	<b>Délai</b>
Le directeur général des Communications stratégiques et des Affaires parlementaires rappellera aux chefs de projet l'importance des rapports trimestriels et veillera à ce que l'information soit complète et fournie en temps opportun.	Directeur général, Communications stratégiques et Affaires parlementaires	À compter de janvier 2010
Les dates de publication des rapports trimestriels seront préétablies et le secteur des Communications stratégiques veillera à ce que toute l'information requise respecte les délais fixés.	Directeur général, Communications stratégiques et Affaires parlementaires	À compter d'avril 2010

### Recommandation #13

<p><i>Le champion et le gestionnaire de l'initiative sur l'orientation future pour la simplification des règles et des règlements, en collaboration avec les directeurs exécutifs, devraient :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>dans le cadre de l'initiative sur l'orientation future, indiquer les activités en cours associées à la simplification et à l'orientation des politiques;</i></li> </ul>
--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>déterminer des activités susceptibles d'être intégrées;</i></li> <li>• <i>mettre à jour régulièrement le catalogue des activités;</i></li> <li>• <i>établir clairement la responsabilité pour la gestion du champ d'activité clé ainsi que des autres initiatives et veiller à ce que des rapports d'étape complets soient présentés toutes les deux semaines.</i></li> </ul>		
<b>Type de risque</b>	<b>Évaluation du risque</b>	<b>Conséquence</b>
Activités	Mineur	Risque que les activités ne soient pas toutes bien gérées.
<b>Réponse</b>		<b>Bureau de première responsabilité</b>
<p>Les priorités de l'initiative de simplification des règles et des règlements ont d'abord été établies dans le cadre d'une cartographie des processus qui a permis de cerner les processus qui nécessitaient une attention plus immédiate. Les autres activités continueront d'être examinées et priorisées régulièrement en fonction des besoins opérationnels et des ressources.</p>		<b>Délai</b>
<p>Le gestionnaire de projets collaborera avec les Communications stratégiques pour s'assurer que les mises à jour trimestrielles sont publiées régulièrement et en temps opportun.</p>		En cours
<p>Le gestionnaire de projets collaborera avec les Communications stratégiques pour s'assurer que les mises à jour trimestrielles sont publiées régulièrement et en temps opportun.</p>		À compter de janvier 2010
<p>La portée du projet et la responsabilité de sa gestion seront précisées dans le cadre de la prochaine initiative sur l'orientation future – Phase II.</p>		Avril 2010
		Champion d'Orientation future, Simplification des règles et des règlements