



Regards sur l'audit

Audit du renouvellement de l'infrastructure au Service météorologique du Canada

Le Service météorologique du Canada (SMC) est la principale source d'informations météorologiques et hydrologiques au Canada. Conformément à la [Loi sur le ministère de l'Environnement](#) (1971), Environnement et Changement climatique Canada est chargé de fournir aux Canadiennes et aux Canadiens les renseignements dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées afin de protéger leur santé, d'assurer leur sécurité et de favoriser la prospérité économique en dépit des conditions météorologiques et environnementales changeantes. Il est donc essentiel qu'ÉCCC dispose d'une infrastructure en bon état de fonctionnement afin que le Ministère s'acquitte de sa responsabilité fondamentale, soit de prévoir les conditions météorologiques et environnementales.

Ce que nous avons examiné

L'objectif de cet audit était d'évaluer l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle en place afin de surveiller et de gérer le renouvellement de l'infrastructure du réseau de surveillance météorologique.

L'audit portait sur la période allant d'avril 2013 à décembre 2018. Cette période correspond aux cinq premières années du plan de renouvellement décennal, qui prendra fin en 2023. L'audit portait principalement sur la structure de gouvernance, le cadre de gestion des projets et le processus d'établissement de rapports existants qui visent à soutenir le processus décisionnel de la haute direction du SMC.

Ce que nous avons constaté

Gouvernance

- Un cadre de gouvernance comprenant des comités de surveillance spécialisés est en place pour le Projet de renouvellement des radars météorologiques canadiens (PRRMC).
- Les activités de renouvellement de l'infrastructure pour le Réseau de stations météorologiques et climatologiques de surface et maritimes (RSMCSM), le Réseau aérologique (RA) et le Réseau canadien de détection de la foudre (RCDF) sont gérées dans le cadre des activités de programme régulières en cours.
- La documentation sur la gouvernance est incomplète et les principales décisions ne sont pas consignées systématiquement.

- Il existe une possibilité d'améliorer la gouvernance en renforçant la fonction de surveillance globale à l'échelon du directeur général.

Gestion des risques et des enjeux

- Le PRRMC suit et gère activement les risques et les enjeux à l'aide d'une série d'outils de gestion efficaces et de processus définis.
- La documentation sur les risques est limitée en ce qui concerne les autres volets de l'initiative Renouvellement II.
- Il n'y a pas de cadre global de gestion des risques pour assurer que les risques associés aux autres volets du renouvellement sont systématiquement déterminés, analysés et gérés.
- En l'absence d'une approche uniforme à la détermination des risques, de registres des risques appropriés et de stratégies d'atténuation bien établies pour l'ensemble des volets de l'initiative Renouvellement II, il est difficile de savoir dans quelle mesure la haute direction du SMC est capable de gérer efficacement les risques et les enjeux associés à l'initiative.

Gestion de projet

- Un plan stratégique global définissant l'initiative Renouvellement II est en place. Cet important document a servi à appuyer le financement initial pour le renouvellement du réseau de surveillance météorologique d'ECCC.
- Un cadre de gestion de projets rigoureux et exhaustif est en place pour le PRRMC.
- Les autres volets de l'initiative Renouvellement II sont gérés dans le cadre des activités de programme régulières en cours.
- L'absence d'un cadre de gestion de projets augmente le risque que les activités prévues à l'égard de ces volets ne soient pas exécutées à temps et dans le respect du budget, ou qu'elles ne produisent pas les résultats escomptés.

Surveillance et établissement de rapports

- Le PRRMC a mis en place des processus efficaces de surveillance et d'établissement de rapports pour appuyer la prise de décision.
- Bien que l'audit ait permis de trouver certains signes d'activités de surveillance et d'établissement de rapports pour les trois autres volets de l'initiative Renouvellement II, le processus n'est pas clair et les exigences ne sont pas précisées.
- La direction du SMC aurait avantage à articuler et à définir clairement le contenu exigé pour la surveillance et l'établissement de rapports, la fréquence de ces activités, le public cible et le processus d'approbation.

Recommandations et réponses de la direction

Quatre recommandations ont été formulées pour répondre aux questions soulevées. La direction est d'accord avec les recommandations et a fourni une réponse appropriée et un plan d'action.

Recommandation 1 – Gouvernance

La sous-ministre adjointe du Service météorologique du Canada devrait renforcer la gouvernance de l'initiative Renouveau II en :

- **expliquant clairement comment la surveillance est exécutée, en particulier pour les volets qui n'ont pas de structure de gouvernance qui leur est propre;**
- **finalisant le mandat des organes de surveillance;**
- **consignant de façon uniforme les principales décisions et mesures de suivi, qu'elles découlent d'un comité ou de discussions bilatérales entre les responsables de projet et la haute direction**

Réponse de la direction

Étant donné que les investissements pour l'initiative Renouveau II représentent une part relativement peu élevée des dépenses de surveillance du SMC et que des mécanismes de surveillance sont déjà en place, l'amélioration de la gouvernance actuelle du SMC sera le moyen le plus efficace de donner suite à cette recommandation.

Ainsi, le SMC donnera suite aux recommandations en améliorant la gouvernance afin de soutenir la sensibilisation et la prise de décisions à l'égard de l'initiative Renouveau II. Des mesures précises visant à donner suite aux constatations de l'audit seront intégrées aux efforts déjà en cours de la Direction générale pour examiner et aborder la gouvernance à l'appui du programme de surveillance du SMC, notamment :

- consigner les mécanismes de surveillance relatifs à la prise de décisions, à l'établissement de rapports et à la gestion des risques et des enjeux pour l'initiative Renouveau II;
- finaliser le mandat des comités de surveillance;
- s'assurer que les décisions clés relativement à l'initiative Renouveau II sont dûment consignées dans le compte rendu des décisions.

Recommandation 2 – Gestion des risques et des enjeux

La sous-ministre adjointe du Service météorologique du Canada devrait améliorer les activités de gestion des risques de l'initiative Renouveau II pour le Réseau de stations météorologiques et climatologiques de surface et maritimes, le Réseau aérologique et le Réseau canadien de détection de la foudre afin de s'assurer que les risques sont cernés, évalués, atténués et communiqués de façon systématique. Ces efforts devraient inclure le développement et la mise à jour de registres des risques et la mise en œuvre de stratégies d'atténuation.

Réponse de la direction

En plus des recommandations formulées dans le rapport d'audit, la DSSD s'appuiera sur les processus ISO-SGQ existants et mettra au point un cadre de gestion des risques, y compris un registre interne des risques et un registre des enjeux, afin de saisir les risques liés aux activités de programme, y compris l'initiative Renouveau II. Cela permettra d'obtenir les données

probantes de base pour la gestion des risques du programme, de contextualiser les risques, et de renvoyer les risques aux échelons de gestion appropriés pour soutenir la prise de décisions stratégiques à l'échelle de l'organisation et avec les principaux intervenants. Le SMC :

- mettra en œuvre un registre des risques permettant de saisir et de suivre les risques et les stratégies d'atténuation, y compris celles liées à l'initiative Renouveau II;
- communiquera les exigences aux responsables de Renouveau II de saisir et consigner les risques et les stratégies d'atténuation dans le Registre des risques du DDMM pour l'initiative Renouveau II;
- mettra au point un cadre de gestion des risques décrivant comment les risques seront gérés et traités par la direction;
- mettra au point un tableau de bord pour récapituler et résumer les principaux risques en matière de sensibilisation et de suivi.

Recommandation 3 – Gestion de projet

La sous-ministre adjointe du Service météorologique du Canada devrait améliorer les plans, les processus et les outils afin de gérer la mise en œuvre des volets de l'initiative Renouveau II, soit le Réseau de stations météorologiques et climatologiques de surface et maritimes, le Réseau aérologique et le Réseau canadien de détection de la foudre, et ce, jusqu'à la fin de l'initiative. Le plan devrait clairement indiquer comment le SMC gère efficacement ses activités pour atteindre les objectifs prévus.

Réponse de la direction

Tout en soulignant que des rapports sur les risques, les plans et les progrès ont été présentés au Comité de gestion du SMC (CGSMC) et à d'autres comités de la direction générale, le SMC reconnaît qu'il existe des possibilités d'améliorer la documentation (par exemple, sur la transformation maritime).

La DSSD est en train d'établir un plan de travail qui tient compte des exigences de toutes les activités opérationnelles, y compris de renouvellement. Le but de ces améliorations est de s'assurer que les plans de travail normalisés des programmes et des projets, y compris l'initiative Renouveau II, sont dûment consignés et qu'ils font régulièrement l'objet de rapports sur les principaux buts et objectifs, les jalons, les activités, les risques et les renseignements connexes.

Les efforts de planification et d'établissement de rapports ont été modulés en fonction des risques associés aux résultats attendus.

Le SMC veillera à ce que des plans soient mis en place et mis à jour de façon régulière. De plus, on examinera les plans à mi-exercice pour faire un suivi des progrès. Au besoin, les plans seront alignés sur les lignes directrices et les pratiques exemplaires du Bureau de gestion de projet du Ministère (BGPM) d'Environnement et Changement climatique Canada (ECCC).

Recommandation 4 – Surveillance et établissement de rapports

Afin d'appuyer la prise de décisions rapides et éclairées, la sous-ministre adjointe du Service météorologique du Canada devrait clarifier les exigences en matière de surveillance et d'établissement de rapports pour les volets de l'initiative Renouveau II, soit le Réseau de stations météorologiques et climatologiques de surface et maritimes, le Réseau aérologique et le Réseau canadien de détection de la foudre.

Réponse de la direction

Le SMC effectuera un examen de ses exigences en matière d'établissement de rapports afin de s'assurer qu'elles appuient la prise de décisions rapides et éclairées ainsi que les processus de gestion de la surveillance et de la qualité de la direction du SMC.