



Commission canadienne
des grains

Canadian Grain
Commission

Audit des Services de pesée

Services d'audit et d'évaluation

Rapport final

Commission canadienne des grains

Novembre 2016

Canada

Table des matières

1. SOMMAIRE	2
<i>Conclusion</i>	2
<i>Énoncé d'assurance</i>	3
2. INTRODUCTION	3
<i>Autorité d'audit</i>	3
<i>Contexte</i>	3
<i>Objectifs</i>	4
<i>Portée</i>	4
<i>Approche et méthodologie</i>	4
3. CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS	5
<i>Objectif 1 : Évaluer les activités de validation et de certification des navires afin de déterminer si les contrôles sont suffisants pour assurer une surveillance complète des exportations de grains</i>	5
<i>Objectif 2 : Fournir une assurance que la certification de poids est exacte, rapide et efficace</i>	6
<i>Objectif 3 : Déterminer si les audits de la vérification des processus effectués par les Services de pesée donnent une assurance suffisante que les poids déclarés sont fiables</i>	7
<i>Objectif 4 : Évaluer si le personnel des Services de pesée dispose de la formation et des outils nécessaires pour garantir que les poids certifiés sont fiables</i>	9
4. REMERCIEMENTS ET PERSONNES-RESSOURCES	10
ANNEXE A – RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS ET DES MESURES PRISES PAR LA DIRECTION	11
ANNEXE B – CRITÈRES D'AUDIT	13
ANNEXE C – INCIDENCES DES RECOMMANDATIONS	14

1. Sommaire

L'unité des Services de pesée fait partie des Services à l'industrie de la Commission canadienne des grains. Les Services de pesée sont chargés d'exécuter le Programme d'assurance de la quantité de la Commission canadienne des grains en vérifiant et en certifiant les poids officiels des grains exportés par les navires depuis les ports du Canada. Le poids officiel figure dans le certificat final. Les Services de pesée procèdent également à des essais, certifient les balances et mènent des audits de la vérification des processus afin de s'assurer que les titulaires de licence respectent les exigences de la Commission canadienne des grains pour ce qui est des poids officiels.

Les Services d'audit et d'évaluation ont déterminé que l'audit interne des Services de pesée constituait l'une des priorités du plan d'audit fondé sur les risques pour la période de 2015 à 2018. L'audit a été choisi en raison des récents changements de transformation dans le programme de pesée et leurs incidences sur les recettes provenant des frais d'utilisation.

Les objectifs de l'audit sont les suivants :

- fournir l'assurance que le programme de surveillance de la pesée assure une surveillance complète des exportations de grains;
- veiller à ce que la certification du poids soit précise, rapide et efficace;
- évaluer les audits de vérification des processus;
- évaluer le programme de formation.

Les Services d'audit et d'évaluation ont effectué l'audit interne entre février et juin 2016. L'audit comprenait des vérifications des données et des transactions d'avril 2015 à mai 2016.

Conclusion

L'audit a permis de conclure que le personnel des Services de pesée est diligent et qu'il valide et certifie avec exactitude le poids officiel des grains exportés. Les employés utilisent des silos terminaux pour s'assurer que les poids fiables sont signalés sur le certificat final de manière efficace. Ces derniers reçoivent la formation et l'orientation nécessaires pour exécuter leur travail. Les Services de pesée ont élaboré avec succès un programme d'audit afin de vérifier que les silos terminaux agréés respectent la Norme sur le chargement des navires pour la pesée officielle de la Commission canadienne des grains. La mise en œuvre du programme d'audit se poursuit.

L'audit a permis de cerner plusieurs possibilités d'amélioration au sein du programme de surveillance de la pesée. Aspect plus important encore, les objectifs de l'élaboration des mesures de surveillance de la pesée visant à remplacer le programme précédent du personnel sur place n'ont pas été établis ni approuvés. Nous recommandons que la direction de la Commission canadienne des grains détermine la tolérance au risque pour la fonction de pesée et que les Services de pesée s'assurent que l'élaboration du programme s'harmonise avec la vision globale en matière de surveillance de la pesée.

La direction s'est engagée à réaliser une analyse de rentabilisation complète et à dresser un plan de mise en œuvre pour les Services de pesée, analyse et plan qui suivront les recommandations du présent rapport.

- [Plans d'action détaillés de la direction.](#)

Énoncé d'assurance

Selon le jugement professionnel du dirigeant principal de l'audit, des procédures d'audit suffisantes et appropriées ont été suivies et des éléments probants ont été recueillis pour appuyer l'exactitude de l'opinion formulée dans le présent rapport.

Ces conclusions se fondent sur une comparaison des conditions telles qu'elles existaient à l'époque, comme il est décrit dans la portée de l'audit, par rapport aux critères d'audit préétablis. Elles ne s'appliquent qu'à l'activité examinée. L'audit a été planifié et effectué conformément aux Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada.

2. Introduction

Autorité d'audit

La mission de la fonction d'audit interne des Services d'audit et d'évaluation consiste à fournir des services de certification indépendants et objectifs. Ces services sont conçus pour améliorer les activités de la Commission canadienne des grains et y ajouter de la valeur. L'audit interne aide la Commission canadienne des grains à atteindre ses objectifs en adoptant une approche systématique et disciplinée pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance.

Les Services d'audit et d'évaluation ont inclus l'audit des Services de pesée dans le plan d'audit fondé sur les risques pour la période de 2015 à 2018. Le Comité ministériel de vérification a recommandé l'approbation de l'audit par le commissaire en chef, en mai 2015.

Contexte

L'unité des Services de pesée exécute le Programme d'assurance de la quantité en vérifiant et en certifiant les poids officiels des grains exportés par les navires depuis les ports du Canada. Le poids officiel figure dans le certificat final qui accompagne le navire lorsqu'il quitte le Canada. Les Services de pesée sont également chargés de vérifier et de certifier les balances à la Commission canadienne des grains et aux silos terminaux agréés au moyen d'un protocole d'entente avec Mesures Canada. Conformément aux pouvoirs de Mesures Canada, la plupart des agents des Services de pesée sont des inspecteurs agréés.

Depuis le passage, en 2013, à un modèle de surveillance de pesée, les Services de pesée effectuent également des audits de vérification des processus afin de s'assurer que les titulaires de licence respectent les exigences de la Commission canadienne des grains en ce qui a trait à la pesée officielle. Parmi des exemples d'exigences, notons les spécifications pour les dispositifs et les systèmes de pesée, la documentation, la tenue des dossiers et les procédures de pesée.

L'audit des Services de pesée a été jugé hautement prioritaire dans le plan d'audit fondé sur les risques pour la période de 2015 à 2018. Bien que certaines fonctions clés exécutées par les Services de pesée aient été auditées et examinées, il n'y a pas eu d'audit exhaustif du programme dans son ensemble. Toutefois, la transition d'un rôle actif sur place à un rôle de surveillance a nécessité la conduite d'un audit. Dans le cadre de ce rôle de surveillance, la responsabilité de la certification des poids à l'exportation doit encore être assumée. Parallèlement, le poids validé est devenu l'unique facteur pouvant générer les deux frais d'utilisation les plus importants dans l'environnement de recouvrement intégral des coûts de la

Commission canadienne des grains : l'inspection de sortie officielle et la pesée. Compte tenu de ces questions, l'examen de l'efficacité du programme de surveillance de la pesée était une priorité pour la haute direction de la Commission canadienne des grains.

Objectifs

Les objectifs de la vérification étaient les suivants :

- 1) évaluer les activités de validation et de certification des navires afin de déterminer si les contrôles sont suffisants pour assurer une surveillance complète des exportations de grains;
- 2) fournir une assurance que la certification de poids est exacte, rapide et efficace;
- 3) déterminer si les audits de la vérification des processus effectués par les Services de pesée donnent une assurance suffisante que les poids déclarés sont fiables;
- 4) évaluer si le personnel des Services de pesée dispose de la formation et des outils nécessaires pour garantir que les poids certifiés sont fiables.

Portée

La portée de l'audit comprenait toutes les activités des Services de pesée liées aux quatre objectifs de l'audit durant la période allant du 1^{er} avril 2015 au 31 décembre 2015. L'audit portait principalement sur les activités de pesée du 1^{er} avril 2015 au 31 décembre 2015, y compris la validation et la certification des navires chargés pendant cette période ainsi que les activités de formation et de perfectionnement. L'audit a aussi porté sur les audits de la vérification des processus effectués jusqu'en mai 2016.

Les modifications récentes apportées au programme Certification et consignation des expéditions en ligne de la Commission canadienne des grains afin d'intégrer les activités de surveillance de la pesée ont été incluses dans l'audit en ce qui a trait aux objectifs fixés. L'audit ne comprenait pas d'évaluation complète de l'efficacité de l'élaboration du système de certification et de consignation des expéditions en ligne, parce que la mise en œuvre est toujours en cours et qu'il y avait peu de données pour réaliser les essais.

Approche et méthodologie

La méthodologie d'audit utilisée par les Services d'audit et d'évaluation est fondée sur les directives fournies par l'Institute of Internal Auditors et le Bureau du contrôleur général du Canada. Les normes d'audit interne sont énoncées dans le l'International Professional Practices Framework (cadre international de référence des pratiques professionnelles) de l'Institute of Internal Auditors et la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor.

Le travail d'audit sur le terrain a été effectué en février et en mars 2016. D'autres essais ont été menés d'avril 2016 à juin 2016. Voici ce que comprenait la phase d'examen :

- interviewer le personnel et la direction des Services à l'industrie, y compris tous les membres des Services de pesée;
- sélectionner un échantillon de navires qui ont déjà fait l'objet d'une inspection;
- obtenir les données de base et accéder aux dossiers afin de tester les échantillons choisis en fonction des critères d'audit et évaluer les résultats;
 - [Critères d'audit](#)

-
- examiner d'autres documents et comparer les observations par rapport aux critères d'audit.

Une fois l'étape d'examen terminée, des recommandations à l'intention de la direction ont été formulées au sujet des aspects pouvant faire l'objet d'un meilleur contrôle. Ces recommandations, contenues dans le présent rapport, ont été regroupées en trois catégories en fonction de leur incidence potentielle. Les incidences sont indiquées après chaque recommandation.

- [Critères de détermination des incidences des recommandations de l'audit](#)
- [Plans d'action de la direction](#)

3. Constatations et recommandations

Objectif 1 : Évaluer les activités de validation et de certification des navires afin de déterminer si les contrôles sont suffisants pour assurer une surveillance complète des exportations de grains

Jusqu'en juillet 2012, le personnel de pesée de la Commission canadienne des grains était sur place à tous les silos terminaux lorsque le grain était chargé sur les navires. Cela a permis au personnel de pesée d'observer physiquement l'entretien et les essais quotidiens des balances pour produits en vrac et le mouvement du grain de ces balances aux navires. Le personnel de pesée a été en mesure de cerner les fuites, les déversements ou d'autres incidents qui peuvent compromettre l'exactitude de la quantité finale de grain indiquée sur le certificat final.

Le programme de surveillance a été mis à l'essai dans la région de l'Est et a été mis en œuvre à l'échelle nationale au 1^{er} août 2013. Depuis que le programme de surveillance a été mis en place, le personnel de pesée ne travaille plus dans les silos terminaux. Les exploitants de terminaux sont tenus d'envoyer aux bureaux régionaux les dossiers de navire, y compris les rubans de balance et autres documents, aux fins de vérification et d'approbation par les spécialistes de la pesée. Ces audits sur place sont effectués pour chaque navire pour lequel est émis un certificat final. Depuis 2013, le programme de surveillance est arrivé à maturité et comprend désormais un processus d'audit fondé sur les instructions de travail pour chaque terminal, qui est approuvé par la Commission canadienne des grains. De plus, le programme inclut maintenant la possibilité d'examiner les renseignements enregistrés pour chaque balance, pour tous les terminaux, au moyen des systèmes de relecture et d'enregistrement automatisés des poids.

Dans le cadre d'un programme de surveillance, le surveillant dirige et surveille un tiers qui exécute l'activité réglementée. Cela signifie souvent que le surveillant doit assumer un certain degré de risque (et non d'avoir un contrôle complet sur le processus) dans le but d'accroître l'efficacité ou de réduire les coûts, ou les deux. Depuis la mise en œuvre du programme de surveillance de la pesée, la Commission canadienne des grains doit désormais compter sur les exploitants de terminaux pour gérer de façon appropriée les aspects physiques du chargement des navires. La Commission canadienne des grains continue de vérifier 100 % du tonnage chargé sur le navire, mais elle le fait d'une manière différente. En effet, la Commission canadienne des grains poursuit son programme de pesée précédent, mais le travail est effectué à distance plutôt que sur place. Bien que cela ait réduit le nombre de ressources nécessaires, cette façon de faire pourrait ne pas permettre d'optimiser l'efficacité du programme.

En se fondant sur les discussions avec la direction des Services à l'industrie, le niveau actuel de surveillance a évolué au fur et à mesure de la mise en œuvre du programme. Toutefois, le niveau de surveillance souhaité n'a pas fait l'objet de discussions stratégiques entre les membres de la direction des Services à l'industrie ou de la Commission canadienne des grains ou encore au niveau de la Commission. Les stratégies d'un programme de surveillance de la pesée pourraient inclure, par exemple, des évaluations du risque pour les terminaux individuels et la vérification du tonnage sur échantillon uniquement pour les terminaux considérés comme présentant de faibles risques. Les terminaux qui répondent à des critères tels que de bons résultats d'audit, des documents complets et du personnel chevronné pourraient être considérés comme présentant de faibles risques. Cela permettrait aux ressources des Services de pesée de se concentrer sur la création et l'exécution d'un processus d'audit et de surveillance plus robuste pour tous les silos.

Les objectifs et les résultats souhaités d'un programme de surveillance de la pesée n'ont jamais été élaborés ni approuvés. Par conséquent, à mesure que le programme continue d'évoluer, on ne sait pas si les décisions sont conformes à la vision de la Commission canadienne des grains en ce qui a trait à la surveillance de la pesée. Sans une décision claire relativement à la tolérance au risque, il sera difficile de déterminer si le programme est finalement réussi.

Recommandation 1 : Niveau de surveillance

Nous recommandons :

- a) que les Services de pesée réalisent une analyse de rentabilisation pour le programme de surveillance de la pesée qui comprendrait une analyse des risques et une recommandation du niveau de tolérance admissible des erreurs potentielles dans le poids figurant sur le certificat final. Les facteurs à prendre en considération devraient inclure les conséquences de l'inexactitude, le niveau des ressources de la Commission canadienne des grains disponible ou souhaité pour s'assurer de respecter les exigences en matière de tolérance et celles prévues par la *Loi sur les grains du Canada* et le *Règlement sur les grains du Canada*. L'analyse de rentabilisation devrait lier clairement le programme au mandat de la Commission canadienne des grains, illustrer la valeur pour les Canadiens et inclure un modèle logique qui énonce distinctement les résultats escomptés.;
- b) que la direction de Services à l'industrie, la direction de la Commission canadienne des grains et la Commission déterminent la tolérance au risque de l'organisation pour le Programme d'assurance de la quantité, en se fondant sur l'analyse de rentabilisation, avant d'élaborer davantage le programme de surveillance de la pesée;
- c) que la Commission canadienne des grains communique le but et le rôle précis du programme de surveillance de la pesée au personnel et aux intervenants par l'intermédiaire de son site Web et de publications telles que la Norme sur le chargement des navires pour la pesée officielle;

(Incidence : élevée)

Objectif 2 : Fournir une assurance que la certification de poids est exacte, rapide et efficace

L'activité principale des Services de pesée est la validation et la certification du poids des grains exportés par les navires depuis les ports du Canada. L'approbation des poids officiels dans le processus de chargement des navires est essentielle à la Commission canadienne des grains, puisque la majorité des recettes de l'organisation découle des droits d'inspection et de pesée par tonne de grains. Les processus liés à la validation et à la certification du poids ont été

examinés auparavant par les Services d'audit et d'évaluation et par le ministère des Finances, et des recommandations ont été formulées. Dans la foulée de ces recommandations, une importante initiative de développement de systèmes a été entreprise et récemment achevée afin d'intégrer les processus d'inspection et de pesée, d'améliorer les contrôles sur l'entrée et l'examen de l'information ainsi que de réduire la deuxième saisie manuelle de l'information.

Les Services d'audit et d'évaluation ont interrogé des spécialistes de la pesée à Vancouver, à Thunder Bay et à Montréal, et y ont fait des essais à partir d'un échantillon de navires ayant déjà fait l'objet d'une inspection. Le processus a été jugé largement cohérent dans les deux régions, et aucune erreur ou lacune en matière de contrôle n'a été trouvée dans l'échantillon. Les changements apportés au système ont amélioré l'ensemble des contrôles au sein du processus de validation et de certification. Au moment du présent audit, certaines fonctionnalités, en particulier la préparation des rapports, n'avaient pas été mises en œuvre en mode production. Le personnel travaillait avec l'unité de développement des applications pour régler les questions en suspens.

Les Services de pesée utilisent également les renseignements provenant du système de relecture et d'enregistrement automatisé des poids à chaque terminal pour compléter les données provenant des rubans de balance lorsqu'une enquête plus poussée est requise pour déterminer avec exactitude un poids donné. La direction a indiqué que le réseau actuel des systèmes de relecture et d'enregistrement automatisés des poids n'est pas toujours fiable. Les Services à l'industrie examinent actuellement des options visant à améliorer la disponibilité de données exactes.

Recommandation

Aucune.

Objectif 3 : Déterminer si les audits de la vérification des processus effectués par les Services de pesée donnent une assurance suffisante que les poids déclarés sont fiables

Les techniques de pesée approuvées par la Commission canadienne des grains sont décrites dans la Norme sur le chargement des navires pour la pesée officielle. Afin de s'assurer que les exploitants de silos terminaux respectent les techniques de pesée approuvées, les Services de pesée exigent des instructions de travail pour chaque silo. Les instructions de travail précisent la manière dont le silo satisfait à la norme à chaque emplacement. Les spécialistes de la pesée examinent et approuvent les instructions de travail du silo. Ils procèdent ensuite à divers types d'audits pour s'assurer que le silo répond aux exigences de façon continue.

Des audits sur place sont effectués pour chaque navire. Toutes les observations formulées pour le silo sont enregistrées comme commentaires. Les commentaires sont communiqués aux responsables des silos de la région de l'Ouest chaque mois et, au besoin, dans la région de l'Est. Les enregistrements des commentaires sont également pris en compte lors des audits complets des silos. Les observations de non-conformité formulées lors des audits sur place sont immédiatement signalées au responsable du silo dans un formulaire de demande de mesure corrective. Le responsable du silo doit répondre dans un délai précis.

Des audits de surveillance ont lieu lorsque des spécialistes de la pesée sont sur place à un silo pour des raisons autres que l'audit et peuvent observer les processus en cours. Ces audits peuvent ou non être enregistrés, selon que les spécialistes de la pesée ont décelé ou non des

problèmes. Des audits de surveillance sont menés plus fréquemment dans la région de l'Ouest, car les silos sont situés près du bureau régional.

Les audits de la vérification des processus complets ou partiels sont des audits officiels des silos terminaux par rapport aux instructions de travail approuvées. L'audit de la vérification des processus est basé sur la norme ISO 9001:2008, qui est le fondement du système général de gestion de la qualité des Services à l'industrie. Les audits partiels ne couvrent qu'une partie précise des instructions de travail plutôt que le document complet. S'il n'y a pas d'instructions de travail approuvées, les silos sont audités par rapport à la Norme sur le chargement des navires pour la pesée officielle. Les audits de la vérification des processus sont encore relativement nouveaux. Les membres du personnel de pesée ont terminé leur formation d'auditeurs ISO en janvier 2016. Un audit initial de tous les silos n'a pas encore été réalisé.

La tolérance générale au risque pour le programme de surveillance de la pesée n'a pas encore été formellement définie. Nous avons supposé que la direction s'attend à ce que les audits de la vérification des processus fournissent une assurance raisonnable que les silos exécutent les procédures telles qu'elles sont documentées. De même, nous nous attendions à ce que le processus d'audit soit coordonné à l'échelle nationale pour assurer l'uniformité entre les régions. Nous nous attendions aussi à ce que le processus d'audit soit mené de façon indépendante et objective dans la plus grande mesure possible. Nous nous attendions à ce que la direction élabore un rapport écrit et des plans d'action à la suite des audits. Nous nous attendions à ce que les audits effectués après un audit initial soient choisis d'être menés en fonction du risque.

Nous avons observé que :

- les deux régions utilisent systématiquement des formulaires normalisés pour planifier et enregistrer le travail d'audit;
- les demandes de mesures correctives sont émises pour correspondre aux observations et aux non-conformités;
- des plans d'action sont obtenus auprès de la direction des silos, au besoin.

Le processus d'audit présentait des similitudes et des différences. Nous avons vu des données probantes indiquant que les spécialistes de la pesée ont suivi des mesures correctives, lorsque cela était pratique, pour confirmer l'achèvement des travaux. Nous avons également constaté que chaque région était responsable de la planification et de l'exécution de ses propres audits. Toutefois, ces audits sont effectués par les mêmes spécialistes de la pesée qui interagissent quotidiennement avec les responsables des silos pour la vérification du poids. Quelques spécialistes étaient incertains de l'autorité qui leur était accordée. Par exemple, ils étaient incertains de leur pouvoir de demander ou d'exiger l'accès à certains employés du silo au cours des audits. L'avis envoyé par la Commission canadienne des grains concernant sa visite diffère d'une région à l'autre. Dans la région de l'Ouest, les avis aux responsables des silos sont généralement envoyés jusqu'à deux semaines avant la tenue d'un audit. Dans la région de l'Est, l'avis peut être envoyé dans les 24 heures avant l'audit. Puisque les audits de la vérification des processus sont fondés sur des observations et que les responsables des silos n'ont pas besoin de se préparer, un préavis minime de la visite se traduirait probablement par l'observation d'une journée type.

Un processus d'audit coordonné à l'échelle nationale impliquerait probablement le besoin de centraliser la fonction d'audit. La direction a cité certains problèmes logistiques, c'est-à-dire les grandes distances et les calendriers de chargement imprévisibles, comme raisons de ne pas

avoir mis en œuvre la coordination centralisée. La centralisation améliorerait considérablement l'objectivité, car le personnel n'interagirait pas au quotidien avec les clients des audits. De plus, la cohérence dans la conduite des audits serait améliorée. Idéalement, une fonction centralisée devrait avoir recours à un auditeur ou à une équipe d'auditeurs dévoué à cette tâche. Toutefois, le fait d'avoir un chef d'audit indépendant ou un gestionnaire dirigeant le personnel d'audit actuel (les spécialistes de la pesée) peut permettre d'atteindre le même objectif.

Recommandation 2 : Centralisation du processus d'audit

Nous recommandons :

- a) dans le but d'optimiser l'indépendance, l'objectivité et l'efficacité, que la direction des Services à l'industrie attribue la responsabilité de la fonction d'audit de la vérification des processus à un rôle national centralisé pour l'établissement des calendriers, la planification et la conduite ou la coordination des audits.

(Incidence : moyenne)

Recommandation 3 : Conduite des audits de la vérification des processus

Nous recommandons :

- a) que la direction des Services à l'industrie définisse les pouvoirs des spécialistes de la pesée en ce qui a trait à la conduite des audits de la vérification des processus et les communique au personnel et aux titulaires de licence;
- b) que les Services de pesée donnent un préavis minime avant de visiter un silo pour y effectuer un audit sur place de la vérification des processus.

(Incidence : moyenne)

Objectif 4 : Évaluer si le personnel des Services de pesée dispose de la formation et des outils nécessaires pour garantir que les poids certifiés sont fiables

La formation du nouveau personnel de pesée était bien établie avant la mise en œuvre du programme de surveillance de la pesée. La pesée à l'arrivage, effectuée lorsque les wagons des silos primaires déchargent leurs grains dans les installations des silos terminaux, est une occasion d'apprentissage et de formation. Une fois que les employés ont eu maîtrisé les compétences nécessaires et obtenu les certifications requises, le travail le plus important de la pesée à l'exportation (à l'arrivage) leur a été attribué.

À partir du moment de l'élimination du programme de pesée à l'arrivage en 2013, à la suite de changements législatifs, l'environnement conventionnel de formation n'existait plus. Dans un premier temps, du personnel de pesée chevronné a été choisi pour poursuivre les tâches de la pesée à l'arrivage. Toutefois, le programme de surveillance de la pesée se doit maintenant d'embaucher de nouveaux employés dont certains peuvent ne pas avoir une expérience de pesée pratique. Les Services de pesée ont mis en place un programme de formation pour guider les nouveaux employés dans les étapes requises pour satisfaire aux exigences de la Commission canadienne des grains et de Mesures Canada pour le poste de spécialiste de pesée de niveau TI-04.

Le programme de formation proposé est exhaustif, et il est partiellement inspiré du programme des Services d'inspection pour le perfectionnement des inspecteurs des grains, qui a connu du succès. Cependant, le programme d'inspection est beaucoup plus vaste que le programme de pesée, et un plus grand nombre d'apprentis le soutiennent. Les Services d'inspection peuvent

aussi compter sur une unité consacrée à la formation pour répondre aux demandes du programme de formation. Le programme proposé par les Services de pesée contient près de 100 modules, y compris la formation obligatoire élaborée par la Commission canadienne des grains et le gouvernement du Canada ainsi que les exigences de Mesures Canada. Le programme proposé exige également que les apprentis reçoivent une rétroaction quotidienne. Étant donné le petit nombre d'employés de pesée actuellement au niveau TI-04, il pourrait y avoir une forte demande auprès du programme, tant pour les apprentis que les formateurs.

Nous nous attendions à ce que le programme de formation constitue une initiative nationale. Toutefois, au moment de l'audit, le programme était en cours d'élaboration dans la région de l'Ouest, tandis que dans la région de l'Est, les discussions avec le personnel des Services de pesée étaient limitées. Les spécialistes de la pesée de la région de l'Est, interrogés par les Services d'audit et d'évaluation, n'étaient pas au courant des détails de l'élaboration du programme; par conséquent, ces derniers pourraient avoir des exigences ou des limites différentes, qu'il faudrait prendre en considération.

Recommandation 4 : Conception du programme de formation

Nous recommandons :

- a) que la direction des Services de pesée veille à ce que des commentaires provenant de partout au pays soient intégrés à l'élaboration du programme de formation, afin que ce dernier convienne au programme de pesée;
- b) que la direction des Services à l'industrie analyse la possibilité d'intégrer à la formation les fonctions de pesée et d'inspection. Bien que leurs exigences de formation technique diffèrent, la combinaison des programmes pourrait générer des gains d'efficacité et d'autres avantages.

(Incidence : moyenne)

4. Remerciements et personnes-ressources

Nous remercions la direction et le personnel des Services de pesée qui nous ont apporté leur aide pendant l'audit.

Cet audit a été examiné de concert avec :

N. Gerelus, directeur des Services à l'industrie

Personne-ressource des Services d'audit et d'évaluation

B. Brown, dirigeant principal de l'audit

Annexe A – Résumé des recommandations et des mesures prises par la direction

Voici un résumé des recommandations contenues dans ce rapport ainsi que des mesures prises par la direction pour aborder les problèmes cernés.

- [Critères de détermination des incidences des recommandations de l'audit](#)

Recommandation	Plan d'action de la direction
Élevée	
Recommandation 1 : Niveau de surveillance	
<p>a) Nous recommandons que les Services de pesée réalisent une analyse de rentabilisation pour le programme de surveillance de la pesée qui comprendrait une analyse des risques et une recommandation du niveau de tolérance admissible des erreurs potentielles dans le poids figurant sur le certificat final. Les facteurs à prendre en considération devraient inclure les conséquences de l'inexactitude, le niveau des ressources disponible ou souhaité pour s'assurer de respecter les exigences en matière de tolérance et celles prévues par la <i>Loi sur les grains du Canada</i> et le <i>Règlement sur les grains du Canada</i>. L'analyse de rentabilisation devrait lier clairement le programme au mandat de la Commission canadienne des grains, illustrer la valeur pour les Canadiens et inclure un modèle logique qui énonce distinctement les résultats escomptés.</p> <p>b) Nous recommandons que la direction de Services à l'industrie, la direction de la Commission canadienne des grains et la Commission déterminent la tolérance au risque de l'organisation pour le Programme d'assurance de la quantité, d'après l'analyse de rentabilisation, avant d'élaborer davantage le programme de surveillance de la pesée.</p> <p>c) Nous recommandons que la Commission canadienne des grains communique le but et le rôle précis du programme de surveillance de la pesée au personnel et aux intervenants par l'intermédiaire de son site Web et de publications telles que la Norme sur le chargement des navires pour la pesée officielle.</p>	<p>Les Services de pesée procéderont à un examen approfondi des responsabilités en matière de pesée de la Commission canadienne des grains, de ses rôles et de son programme de pesée au moyen d'une analyse de rentabilisation. Cette dernière liera les besoins stratégiques de l'industrie canadienne des grains aux résultats escomptés de la Commission canadienne des grains. Elle examinera les risques courus par la Commission canadienne des grains dans sa justification de l'option recommandée pour le futur programme de pesée. L'analyse de rentabilisation sera présentée au Comité de direction et à la Commission en tant que document de décision. Une fois qu'une option aura été approuvée par le Comité de direction et la Commission, un plan de mise en œuvre sera créé. Le plan de mise en œuvre énoncera en détail le processus, le coût et les jalons nécessaires pour mettre en œuvre avec succès l'analyse de rentabilisation approuvée. Le plan de mise en œuvre comprendra un plan de communication.</p> <p>La date d'achèvement prévue de l'analyse de rentabilisation est le 28 février 2017. La date d'achèvement prévue du plan de mise en œuvre est le 28 avril 2017. Le chef des Services de pesée du grain du Canada sera responsable de l'achèvement des plans.</p>
Moyenne	
Recommandation 2 : Centralisation du processus d'audit	
<p>a) Dans le but d'optimiser l'indépendance, l'objectivité et l'efficacité, nous</p>	<p>Cette recommandation sera abordée dans l'analyse de rentabilisation qui doit être terminée d'ici le</p>

Recommandation	Plan d'action de la direction
recommandons que la direction des Services à l'industrie attribue la responsabilité de la fonction d'audit de la vérification des processus à un rôle national centralisé pour l'établissement des calendriers, la planification et la conduite ou la coordination des audits.	28 février 2017.
Recommandation 3 : Conduite des audits de la vérification des processus	
<p>a) Nous recommandons que la direction des Services à l'industrie définisse les pouvoirs des spécialistes de la pesée en ce qui a trait à la conduite des audits de la vérification des processus et les communique au personnel et aux titulaires de licence.</p> <p>b) Nous recommandons que les Services de pesée donnent un préavis minimal avant de visiter un silo pour y effectuer un audit sur place de la vérification des processus.</p>	<p>Un examen des pouvoirs attribués aux spécialistes de la pesée sera effectué par vidéoconférence avec l'ensemble du personnel des Services de pesée. Ce projet sera réalisé d'ici la fin de novembre 2016 par le chef des Services de pesée du grain du Canada.</p> <p>Les Services de pesée ont commencé à donner un préavis minimal aux responsables des silos terminaux avant les audits.</p>
Recommandation 4 : Conception du programme de formation	
<p>a) Nous recommandons que la direction des Services de pesée veille à ce que des commentaires provenant de partout au pays soient intégrés à l'élaboration du programme de formation, afin que ce dernier convienne au programme de pesée.</p> <p>b) Nous recommandons que la direction des Services à l'industrie analyse la possibilité d'intégrer à la formation les fonctions de pesée et d'inspection. Bien que leurs exigences de formation technique diffèrent, la combinaison des programmes pourrait générer des gains d'efficacité et d'autres avantages.</p>	<p>Le document du programme de perfectionnement des Services de pesée a été approuvé par le commissaire en chef intérimaire, le chef de l'exploitation, le directeur des Services à l'industrie et le chef des Services de pesée du grain du Canada en mai 2016. Le Programme de perfectionnement des Services de pesée :</p> <ul style="list-style-type: none"> • définit le programme de formation des Services de pesée; • décrit les cours et les qualifications nécessaires; • détaille les plans de leçon et la formation nécessaires pour qu'un spécialiste de la pesée nouvellement embauché (TI-02) devienne un spécialiste de la pesée qualifié (TI -04) <p>Les plans des leçons du programme de perfectionnement des Services de pesée sont élaborés au fur et à mesure que les spécialistes de la pesée les plus récemment embauchés progressent dans le programme.</p> <p>L'analyse de rentabilisation des Services de pesée traitera de la possibilité d'intégrer certains aspects des fonctions de formation en matière de pesée et d'inspection. L'analyse de rentabilisation sera élaborée d'ici le 28 février 2017.</p>

Annexe B – Critères d’audit

<p>Objectif d’audit n° 1 : Évaluer les activités de validation et de certification des navires afin de déterminer si les contrôles sont suffisants pour assurer une surveillance complète des exportations de grains</p>	<p>Critère d’audit 1.1 : Tous les silos terminaux nécessitant une surveillance de la pesée ont été cernés, et une procédure est en place pour fournir des services de surveillance pour ces silos.</p>
	<p>Critère d’audit 1.2 : Des procédures ont été mises au point pour que tous les facteurs contribuant à l’atteinte d’un poids exact soient vérifiés et surveillés pour chaque silo terminal.</p>
<p>Objectif d’audit n° 2 : Fournir une assurance que la certification du poids est exacte, rapide et efficace</p>	<p>Critère d’audit 2.1 : Une méthode cohérente a été élaborée et suivie pour la certification du poids.</p>
	<p>Critère d’audit 2.2 : Les silos terminaux reçoivent régulièrement des commentaires sur l’efficacité et l’efficacité de leurs procédures de pesée.</p>
	<p>Critère d’audit 2.3 : Les audits de la vérification des processus fournissent à la direction de la Commission canadienne des grains le niveau d’assurance souhaité, qui indique que les procédures approuvées sont suivies à chaque silo terminal.</p>
<p>Objectif d’audit n° 3 : Déterminer si les audits de la vérification des processus effectués par les Services de pesée fournissent une assurance suffisante que les poids déclarés sont fiables</p>	<p>Critère d’audit 3.1 : Les silos terminaux reçoivent des conseils qui visent à les aider à élaborer des procédures de pesée acceptables. De plus, ces procédures sont évaluées par les Services de pesée.</p>
	<p>Critère d’audit 3.2 : Les silos terminaux reçoivent régulièrement des commentaires sur l’efficacité et l’efficacité de leurs procédures de pesée.</p>
	<p>Critère d’audit 3.3 : Les audits de la vérification des processus fournissent à la direction de la Commission canadienne des grains le niveau d’assurance souhaité, qui indique que les procédures approuvées sont suivies à chaque silo terminal.</p>
<p>Objectif d’audit n° 4 : Évaluer si le personnel des Services de pesée a reçu la formation et dispose des outils nécessaires pour garantir que les poids certifiés sont fiables</p>	<p>Critère d’audit 4.1 : Le personnel reçoit une formation et un perfectionnement initiaux et continus afin que tous les éléments du programme de pesée soient correctement exécutés.</p>
	<p>Critère d’audit 4.2 : Le personnel reçoit des commentaires sur son rendement en temps opportun.</p>

Annexe C – Incidences des recommandations

Les catégories suivantes ont servi à regrouper les recommandations contenues dans le présent rapport. Ces catégories se définissent comme suit :

Élevée

Recommandation :

1. améliorera les mesures de contrôle de la direction et l'environnement de contrôle du programme, du processus, du secteur, de la division, etc., dans leur ensemble;
2. peut nécessiter un effort considérable de mise en œuvre dans le contexte opérationnel ou un changement important;
3. peut avoir une incidence financière importante;
4. si elle n'est pas mise en œuvre, entraînera probablement de lourdes conséquences (p. ex. une efficacité moindre, un plus grand risque d'erreurs, des occasions perdues de faire des économies de coût).

Moyenne

Recommandation :

1. améliorera les mesures de contrôle de la direction dans ce domaine;
2. améliorera l'efficacité ou l'efficacité des opérations dans ce domaine;
3. ne devrait pas nécessiter un grand effort de mise en œuvre;
4. peut avoir une certaine incidence financière ou peut s'avérer un aspect de moins grande importance susceptible de s'aggraver avec le temps et d'engendrer une plus grande incidence.

Faible

Recommandation :

- 1) fait la promotion d'une bonne pratique de gestion;
- 2) améliore probablement l'expérience de travail au quotidien;
- 3) exige probablement un effort minimal de mise en œuvre;
- 4) aura une incidence financière ou opérationnelle limitée.