



Canadian Grain Commission
Commission canadienne
des grains

Audit des rapports sur le rendement mesuré en fonction des normes de service

**Services d'audit et d'évaluation
Rapport final**

Novembre 2015

Table des matières

1. Sommaire	2
Conclusion	2
Énoncé d'assurance	3
2. Introduction	4
Autorité d'audit	4
Contexte	4
Objectifs	5
Étendue	5
Approche et méthode	5
3. Conclusions et recommandations	7
Objectif 1 : Évaluer l'utilité des données recueillies pour les rapports sur le rendement mesuré en fonction des normes de service applicables tant aux frais réglementaires qu'aux autres frais	7
Objectif 2 : Évaluer l'exactitude, l'intégrité et la fiabilité des rapports sur les normes de service applicables aux frais réglementaires.....	8
Objectif 3 : Examiner les données préliminaires sur le rendement pour les frais non visés par des dispositions réglementaires et fournir des avis sur l'efficacité des méthodes de rapport proposées.	13
Annexe A – Résumé des recommandations et plans d'action de la direction	15
Annexe B – Critères d'audit.....	18
Annexe C – Incidence des recommandations	19

1. Sommaire

À la demande du Comité de direction de la Commission canadienne des grains, les Services d'audit et d'évaluation ont entrepris un audit des rapports sur le rendement mesuré en fonction des normes de service; cet audit devait être en grande partie terminé avant que la Commission canadienne des grains ne mette la dernière main à ses rapports sur le rendement en mars 2015, au terme d'une première année complète de production de tels rapports. Conformément à la *Loi sur les frais d'utilisation*, la Commission canadienne des grains s'est engagée à appliquer des normes de service aux frais d'utilisation en vigueur depuis le 1^{er} août 2013. Cette loi exige que les services réglementaires soient conformes à la norme établie au moins 90 % du temps sans quoi les frais de service peuvent être réduits.

Des données sont recueillies auprès des Divisions des services à l'industrie et des affaires générales au sujet du rendement mesuré en fonction des normes de service pour 18 frais réglementaires et pour certains des 31 frais ne faisant pas l'objet de dispositions réglementaires. Le Laboratoire de recherches sur les grains fournit également des résultats liés au rendement pour les frais ne faisant pas l'objet de dispositions réglementaires. Le Groupe de la planification et des rapports, qui relève de la Division des affaires générales, est chargé de recueillir des données et de produire des rapports sur le rendement mesuré en fonction des normes de service.

L'audit avait pour objectifs d'évaluer l'utilité des données recueillies pour les rapports sur le rendement mesuré en fonction des normes de service et d'évaluer l'exactitude, l'intégrité et la fiabilité des rapports sur les normes de service applicables aux frais réglementaire pour l'exercice 2014-2015. On a examiné quelque peu les données préliminaires sur le rendement au sujet des frais qui ne font pas l'objet de dispositions réglementaires afin de pouvoir fournir des avis sur l'efficacité des méthodes proposées. À cette fin, on a réalisé des entrevues auprès de gestionnaires et de membres du personnel, et l'on a vérifié un échantillon de résultats liés au rendement à la lumière de données de référence.

Conclusion

Bien que le présent rapport contienne des recommandations visant à améliorer les méthodes de suivi et de rapport, de même que la vérification globale du processus d'établissement de rapports sur le rendement mesuré en fonction des normes de service, dans le cas des normes de service pouvant être confirmées, les résultats signalés pour 2014-2015 ont été jugés exacts. Comme il l'est décrit dans le rapport ci-joint, on n'a pu fournir de confirmation pour certains services pour diverses raisons (voir l'objectif 2). Au cours de l'audit, il est devenu évident que la direction prenait part davantage au processus de rapports et qu'elle y apportait des correctifs au besoin. L'audit a permis d'établir clairement que la direction a la responsabilité des rapports sur les normes de service et que le Groupe de la planification et des rapports exercera une fonction de contrôle à cet égard.

Les recommandations énoncées dans le présent rapport se rattachent aux questions suivantes :

- Les hypothèses formulées, en particulier pour ce qui est du commencement et de la fin de la période établie pour la mesure du rendement, devraient être étayées de documents par les auteurs des normes de service et conservées dans le Groupe de la

planification et des rapports. Les méthodes de mesure utilisées dans les différents services et endroits devraient être aussi uniformes que possible (rec. 1, 2 et 6).

- Il conviendrait que la direction examine davantage les méthodes de mesure applicables à certaines normes de service, afin d'améliorer la fiabilité et la vérifiabilité des données (rec. 3).
- La direction de même que le Groupe de la planification et des rapports devaient examiner plus à fond les données sur le rendement (rec. 5 et 6).

La direction a présenté des plans d'action pour chacune des recommandations (voir l'annexe A) et elle s'est engagée à les appliquer d'ici la fin de l'exercice (31 mars 2016). Ces plans d'action visent à améliorer le processus global d'établissement de rapports sur le rendement mesuré en fonction des normes de service qui sont actuellement en place et qui le seront au moins jusqu'au 31 mars 2018. À noter que les améliorations apportées au processus par suite de l'audit orienteront les normes de service possiblement révisées pour la période des frais d'utilisation 2018-2023 ou seront maintenues pendant cette période.

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 données ont été recueillies pour appuyer l'exactitude des conclusions du présent rapport. Ces conclusions sont fondées sur une comparaison des conditions telles qu'elles existaient à l'époque, comme il est décrit dans la portée de l'audit, avec les critères d'audit préétablis. Elles ne s'appliquent qu'à l'entité auditée. 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 l'audit interne des Services d'audit et d'évaluation consiste à offrir 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 permet à la Commission d'atteindre ses objectifs en adoptant une approche systématique et rigoureuse pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance.

À la demande de la direction de la Commission canadienne des grains, les Services d'audit et d'évaluation ont inscrit, en novembre 2014, l'audit des rapports sur le rendement mesuré en fonction des normes de service dans le plan d'audit fondé sur les risques de 2014-2017. La direction de la Commission canadienne des grains a demandé que l'audit soit effectué avant la fin de 2014-2015, car elle compte publier par la suite les résultats liés au rendement en regard des normes de service applicables aux frais réglementaires, résultats couvrant pour la première fois une année complète. Elle publiera également des données sur le rendement pour les frais ne faisant pas l'objet de dispositions réglementaires pour la première fois dans les tableaux de renseignements supplémentaires du Rapport ministériel sur le rendement de 2014-2015.

Contexte

À l'entrée en vigueur des nouveaux frais d'utilisation de la Commission canadienne des grains, le 1^{er} août 2013, la Commission s'est engagée à respecter des normes de service pour chacun des services afférents aux frais. Selon la *Loi sur les frais d'utilisation*, les services doivent être conformes à la norme établie au moins 90 % du temps sans quoi les frais de service peuvent être réduits. Bien que seulement 18 frais réglementaires soient visés par les exigences et les conséquences prévues dans la *Loi sur les frais d'utilisation*, la Commission canadienne des grains s'est également engagée à produire des rapports sur le rendement mesuré en fonction des normes de service pour 31 frais non visés par des dispositions réglementaires. Les normes de service applicables à ces frais sont affichées sur le site Web de la Commission depuis leur entrée en vigueur.

Il existe 32 normes de service applicables aux frais réglementaires et 34 autres applicables aux frais non visés par des dispositions réglementaires. Les données sur le rendement pour les frais réglementaires proviennent de différentes sources, principalement de la Division des services à l'industrie. Avec l'établissement, au quatrième trimestre de 2014-2015, de rapports sur le rendement mesuré en fonction des normes de service pour les frais non visés par des dispositions réglementaires, des mécanismes de suivi ont également été établis au sein du Laboratoire de recherches sur les grains. Près de la moitié des normes de service concernant les frais non visés par des dispositions réglementaires touchent des travaux réalisés au Laboratoire. La plupart des méthodes de suivi des normes de service sont des méthodes manuelles (par exemple, des feuilles de calcul); seules quelques mesures du rendement sont informatisées.

Il incombe au Groupe de la planification et des rapports de la Division des affaires générales de recueillir des données et de produire des rapports sur le rendement en fonction des normes de

service. Les Services à l'industrie et le Laboratoire de recherches sur les grains veillent au respect des normes de service et s'assurent que des données exactes sur le rendement sont réunies et présentées au Groupe de la planification et des rapports tous les trois mois.

Objectifs

Objectifs de l'audit :

1. Évaluer l'utilité des données recueillies pour les rapports sur le rendement mesuré en fonction des normes de service applicables tant aux frais réglementaires qu'aux autres frais.
2. Évaluer l'exactitude, l'intégrité et la fiabilité des rapports sur les normes de service pour les frais réglementaires.
3. Examiner les données préliminaires sur le rendement pour les frais non visés par des dispositions réglementaires et fournir des avis sur l'efficacité des méthodes de rapport proposées.

Étendue

L'audit s'étendait aux :

- rapports sur le rendement mesuré en fonction des normes de service jusqu'à la fin du troisième trimestre de 2014-2015 (31 décembre 2014) pour les frais réglementaires;
- rapports sur le rendement mesuré en fonction des normes de service pour janvier et février 2015 dans le cas des frais non visés par des dispositions réglementaires;
- données utilisées pour les rapports sur le rendement mesuré en fonction des normes de service.

L'audit ne portait pas sur les normes de service comme telles. Celles-ci ne peuvent être modifiées que dans les conditions prévues par la *Loi sur les frais d'utilisation*, notamment à la suite d'un processus de consultation. La direction de la Commission canadienne des grains examinera les modifications qui pourraient être apportées aux normes de service en même temps que le prochain examen des frais d'utilisation, qui se terminera en 2018. Les améliorations pouvant être apportées aux normes de service, découlant de l'audit, ont été présentées à la direction pour étude lors d'un futur processus de consultation, mais elles ne font pas partie des résultats de l'audit.

Approche et méthode

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

Internal Auditors et dans la Politique sur la vérification interne du Secrétariat du Conseil du Trésor.

L'audit portait principalement sur les données recueillies et communiquées pour les trois premiers trimestres de 2014-2015. Le travail d'audit sur le terrain s'est déroulé de février à avril 2015. À l'étape de l'examen, on a :

- mené des entrevues auprès du personnel et de la direction de la Division des affaires générales, de la Division des services à l'industrie et du Laboratoire de recherche sur les grains;
- analysé les normes de service applicables aux frais réglementaires et déterminé s'il fallait prélever des échantillons pour une autre vérification;
- obtenu des données de référence et consulter les dossiers afin de vérifier les échantillons choisis en fonction des critères d'audit 1.1, 2.1 et 2.2 (voir l'annexe B – Critères d'audit), et évalué les résultats;
- participé à des discussions sur les méthodes proposées pour la mesure du rendement et pour l'établissement de rapports sur le rendement mesuré en fonction des normes de service applicables aux frais non visés par des dispositions réglementaires.

À la fin de la phase d'examen, des recommandations à l'intention de la direction ont été formulées dans les domaines où l'on avait relevé des possibilités d'amélioration des contrôles. Les recommandations contenues dans le présent rapport ont été classées par catégories selon leur incidence éventuelle. Les critères établis pour déterminer l'incidence sont énoncés à l'annexe C. L'incidence est indiquée après chaque recommandation. Les plans d'action de la direction sont exposés à l'annexe A.

3. Conclusions et recommandations

Objectif 1 : Évaluer l'utilité des données recueillies pour les rapports sur le rendement mesuré en fonction des normes de service applicables tant aux frais réglementaires qu'aux autres frais

Interprétation des normes aux fins de mesure

Les normes de service, pour les frais réglementaires comme pour les autres frais, ne précisent pas toutes aussi clairement les attentes en matière de rendement. Certaines précisent le début et la fin de la période de rapport (p. ex. « Les résultats sont communiqués au client dans les deux jours ouvrables suivant la réception de l'échantillon au laboratoire régional ») alors que d'autres normes sont moins précises et prêtent à interprétation. Par exemple, selon certaines normes, les résultats doivent être communiqués « dans X nombre de jours ouvrables suivant la réception de l'échantillon ». Il se peut que le client s'attende à ce que l'échantillon soit « reçu » s'il le laisse à un bureau régional ou à un centre de service, mais il arrive souvent que les échantillons doivent être transportés au Laboratoire de recherches sur les grains à Winnipeg avant que la vérification puisse commencer. De plus, les résultats doivent être communiqués au bureau régional avant de l'être au client. À cause de tout cela, le nombre de jours ouvrables requis pour le traitement des demandes peut être plus élevé que ce à quoi s'attend le client (c.-à-d. dans les limites de la norme de service).

Outre l'interprétation des dates de début et de fin pour le suivi des services, certaines normes de service nécessitent une interprétation de ce qu'il convient de mesurer (p. ex. l'affirmation « les grades sont exacts » n'explique pas comment la Commission canadienne des grains s'y prendra pour conclure que les grades sont exacts ou non). Bien que certaines unités, comme l'Unité de l'agrément, aient défini et documenté leur interprétation des normes de service, la plupart ne l'ont pas fait. Les Services d'audit et d'évaluation ont vérifié les résultats du rendement mesuré en fonction des normes de service applicables aux frais réglementaires. Pour la même norme de service, la région de l'Ouest et la région de l'Est ont parfois interprété différemment le type de suivi devant être effectué à l'égard du service en question. Des documents complets favoriseraient la cohérence en montrant que la Commission canadienne des grains suit une approche systématique pour recueillir des données exactes et appuie les réponses aux demandes de renseignements provenant du public ou d'organismes centraux.

Nous avons constaté que, dans bien des cas, il fallait interpréter les normes de service ou formuler des hypothèses en raison d'un manque de concordance entre les attentes fixées dans les normes de service et les procédures d'exploitation de la Commission canadienne des grains. Depuis que les normes de service ont été élaborées, les opérations de la Commission canadienne des grains ont été modifiées ou encore la technologie a évolué, d'où l'écart existant. Comme la direction n'a pas l'intention de mettre en œuvre de nouvelles normes ou de mettre à jour les normes existantes avant la prochaine révision des frais d'utilisation en 2018, les normes de service débordent le cadre du présent audit (voir la rubrique « Étendue »). Les Services d'audit et d'évaluation ont transmis à la direction nos observations et nos suggestions concernant les normes de service afin d'en faciliter l'examen à venir.

Recommandations

1) **Préciser les dates de début et de fin du suivi du rendement**

Pour faciliter l'établissement de rapports sur le rendement par la Commission canadienne des grains, nous recommandons que, pour chacune des normes de service (frais réglementaires et autres), la direction consigne sur papier les dates de début et de fin des périodes de rapport et qu'elle justifie le choix de ces dates. Il se peut que l'interprétation de la période de rapport pour une norme diffère selon le code de droits, mais, dans la mesure du possible, elle devrait être la même pour l'ensemble des services.

Incidence : moyenne

2) **Consigner les hypothèses**

En ce qui concerne les normes de service qui exigeraient de plus amples explications quant à la mesure du rendement, nous recommandons que la direction indique :

- la base de calcul des chiffres (numérateur et dénominateur pour le calcul du pourcentage s'il y a lieu),
- le calcul des chiffres,
- la justification des valeurs retenues.

Dans le cas où les deux régions fournissent des données pour la même mesure, la direction devait s'assurer que les valeurs sont établies d'après les mêmes méthodes, afin d'améliorer l'uniformité des résultats.

Incidence : moyenne

Objectif 2 : Évaluer l'exactitude, l'intégrité et la fiabilité des rapports sur les normes de service applicables aux frais réglementaires

Capacité de vérifier les résultats par rapport au rendement réel

Comme le rendement de la Commission canadienne des grains par rapport aux normes de service fait l'objet de rapports externes, il importe que les résultats soient exacts et fiables. À cet effet, le personnel des Services d'audit et d'évaluation a analysé les résultats communiqués et les méthodes utilisées pour l'obtention des résultats, et ce, pour l'ensemble des frais réglementaires. Pour certains frais, on a vérifié un échantillon de résultats. Nous n'avons pas pu vérifier de manière acceptable l'exactitude des résultats en ce qui a trait aux normes de service suivantes :

Frais	Norme de service	Explication
Inspection officielle à la sortie – navires	« Lorsque le grain chargé est d'un grade autre que celui commandé, la Commission canadienne des grains en informe le personnel du silo par écrit à l'aide du formulaire IW-7. »	En raison du volume élevé, des limites du système d'inspection sur le plan des rapports, d'un élément de subjectivité lié à la production de formulaires IW-7 (rapport de non-conformité présenté à un silo terminal par un inspecteur de la Commission canadienne des grains) et des connaissances spécialisées en matière d'inspection requises pour interpréter chacune des situations, il n'a pas été possible de recréer les résultats liés au rendement ou de les vérifier au moyen d'un échantillon. De plus, comme les deux régions utilisaient des méthodes de calcul différentes pour les résultats, les Services d'audit et d'évaluation n'ont pas pu déterminer si les résultats étaient censés.
Licence de pleine durée, licence à court terme	« Les titulaires de licence qui demandent des renseignements recevront une réponse dans un délai d'un jour ouvrable. »	Puisque la Commission canadienne des grains ne tient pas un registre des appels téléphoniques ni ne conserve les courriels portant sur des demandes de renseignements, les Services d'audit et d'évaluation n'ont pas pu vérifier si les demandes étaient toutes incluses dans les résultats. Nous avons constaté que les employés d'Autorisation et conformité n'utilisaient pas tous la feuille de suivi pour tenir des résultats exacts liés au rendement.

Les résultats liés au rendement obtenus par rapport aux normes de service qui ont trait aux échantillons présentés et aux demandes de wagons de producteur sont inscrits dans des rapports informatisés établissant le laps de temps entre l'entrée des données et la production d'un certificat ou d'une lettre issue du système. On peut donc vérifier ces résultats. Cependant, leur exactitude dépend de la rapidité avec laquelle le personnel de la Commission canadienne des grains entre les données de référence dans le système, ce qu'on ne pouvait vérifier. Lors de discussions, des employés et des gestionnaires ont confirmé chacun, auprès des Services d'audit et d'évaluation, que les procédures établies facilitent l'entrée et le traitement de données en temps voulu pour les activités indiquées. Pour les normes de service en question, l'avantage d'un rapport informatisé pour la production de rapports trimestriels l'emporte probablement sur le risque d'inexactitudes mineures dans les résultats. La direction devrait cependant être au fait des retards possibles dans la saisie de données, lesquelles ne feraient donc pas partie des données sur le rendement.

À l'exception des rapports informatisés concernant les normes de service susmentionnées, la plupart des résultats liés au rendement doivent faire l'objet d'un suivi manuel. En raison du volume relativement peu élevé, il n'existe pas de mécanisme de suivi officiel pour certaines normes de service, par exemple celles qui touchent la réinspection des échantillons soumis et la publication de documents sur le site Web de la Commission canadienne des grains (sept normes en tout). Par ailleurs, la mesure du rendement concernant la délivrance de documents relatifs à l'inspection de sortie et à la pesée dans les délais prévus est consignée pour chacun des navires, mais ne fait l'objet d'aucun suivi global. Grâce à des données de référence fiables, il a été possible de recréer les résultats liés au rendement pour les trois groupes de normes en question; cependant, vu le faible volume et le peu d'informations disponibles, des omissions ont été relevées dans les résultats communiqués au cours de l'audit. Les résultats auraient été plus précis s'ils avaient fait l'objet d'un suivi permanent tout au long de la période pendant laquelle le service était offert plutôt qu'à la fin du trimestre.

En ce qui concerne globalement les frais réglementaires, prenant en considération les interprétations des normes de service et les diverses hypothèses, conformément à l'objectif 1, les Services d'audit et d'évaluation ont conclu que la Commission canadienne des grains avait établi des méthodes appropriées de collecte de données sur le rendement et qu'il était possible de vérifier la majorité des données par rapport au rendement réel. Les conclusions et les observations concernant chacune des normes de service applicables aux frais réglementaires ont été transmises au Comité de direction de la Commission canadienne des grains de même qu'au Groupe de la planification et des rapports pour consultation.

Recommandations

3) Revoir la méthode de mesure

Nous recommandons que la direction revoie la méthode utilisée pour mesurer les résultats par rapport aux normes de service étant donné l'impossibilité de vérifier ces résultats et qu'elle améliore les méthodes de suivi du rendement de manière à accroître la fiabilité et la vérifiabilité des données.

La direction devrait également faire le suivi des normes de service qui reposent sur des rapports informatisés pour s'assurer que les procédures d'exploitation continuent de favoriser l'établissement de rapports exacts sur le rendement.

Incidence : moyenne

4) Officialiser les méthodes de suivi

Nous recommandons d'adopter des méthodes de suivi officielles pour les normes de service applicables aux réinspections, à la publication de documents sur le site Web de la Commission canadienne des grains et à la délivrance de documents pour l'inspection et la pesée de sortie. Le suivi peut se faire au moyen d'un simple tableau ou feuille de calcul indiquant les transactions effectuées au cours du trimestre, ce qui faciliterait l'établissement de rapports exacts.

Incidence : faible

Examen et surveillance continus du rendement

Comme les données sur les frais réglementaires sont produites à l'intérieur de la Division des Services à l'industrie, celle-ci est responsable des résultats mesurés par rapport aux normes de service, à l'exception de quatre normes. Un adjoint administratif a été désigné au sein des Services à l'industrie pour recevoir et consigner les résultats trimestriels de la Division, qui sont ensuite revus par la direction avant d'être communiqués au Groupe de la planification et des rapports pour être regroupés et présentés au Comité de direction au fins d'approbation.

Au cours de l'audit, les Services d'audit et d'évaluation ont vérifié un échantillon de normes de service pour certains trimestres de 2014-2015 afin de confirmer les résultats liés au rendement. Malgré les niveaux d'examen, les vérifications ont permis aux Services d'audit et d'évaluation de déceler, ou d'aider l'unité de travail à déceler, des erreurs dans le rapport sur le rendement en fonction des normes de service du troisième trimestre qui avait déjà été examiné et approuvé. En tout, neuf normes de service étaient visées par les erreurs qui n'auraient autrement pu être décelées. Il est vrai que certaines erreurs auraient difficilement pu être décelées n'eut été les calculs effectués à nouveau par une autre personne à partir de données de référence, mais d'autres erreurs étaient plus apparentes. Par exemple :

- Des données sur le rendement ont été produites pour deux frais d'inspection et de pesée pour le premier trimestre de l'année, tandis que pour les deuxième et troisième trimestres, aucune transaction n'a été consignée. Comme la direction avait renoncé à offrir le service durant l'exercice précédent, il était fort peu probable que des transactions eussent été enregistrées pour les codes de frais en question, ce qui a été confirmé au moyen d'un examen des résultats financiers indiquant qu'aucun revenu ne provenait de ces frais durant le trimestre. Les chiffres ont donc été entrés dans le rapport par erreur.
- Pour deux frais distincts, les méthodes de rapport utilisées au premier trimestre ont été jugées inadéquates par la suite et des modifications y ont été apportées pour améliorer les données des trimestres suivants. Les données du premier trimestre n'ont pas été corrigées malgré l'information disponible.

Il est évident qu'une meilleure fonction de contrôle s'impose pour la surveillance, l'examen et la vérification des résultats.

Recommandation

5) Examen des résultats par la direction

Nous recommandons de renforcer l'examen des résultats liés au rendement en fonction des normes de service pour en améliorer l'exactitude et le caractère raisonnable, en commençant par le niveau de gestion de l'unité de travail. À cet effet, il conviendrait de tenir des discussions avec les principaux fournisseurs de données au sujet des résultats trimestriels et de vérifier régulièrement ceux-ci à la lumière de données justificatives pour la norme de service en particulier s'il y a lieu. La direction devrait confirmer qu'elle a bel et bien mené un examen minutieux des résultats et se porter garante du rapport sur le rendement en fonction des normes de service.

Incidence : moyenne

Administration des rapports sur le rendement mesuré en fonction des normes

En tant qu'unité responsable pour les organismes centraux et les rapports externes de la Commission canadienne des grains, le Groupe de la planification et des rapports recueille des données et rend compte des résultats de l'organisme mesurés en fonction des normes de service. Ce groupe jouit d'une perspective unique et indépendante, car il ne produit pas de résultats liés aux normes de service, mais il est en contact avec tous les auteurs de normes de service et a rapidement accès aux résultats consolidés. Les normes de service couvrent tout un éventail de services au sein de la Commission canadienne des grains, des régions à l'administration centrale, des laboratoires d'analyse des Services à l'industrie au Laboratoire de recherches sur les grains. Comme les contributions au rendement mesuré en fonction des normes de service proviennent de maints intervenants et que nombreux sont les auteurs de normes, il est difficile pour une unité de travail d'avoir une bonne compréhension des répercussions de chaque résultat et de sa relation avec les autres normes de service. Les résultats de l'audit montrent qu'il est nécessaire d'établir un point de contrôle central, incluant les erreurs et les hypothèses non documentées (et parfois inconnues auparavant) et toutes incohérences dans le suivi des normes de service et les rapports.

Avant l'audit, le Groupe de la planification et des rapports se concentrait principalement sur la collecte de résultats et n'exerçait pas une fonction de contrôle importante. Au nombre des activités de contrôle, on s'interrogeait sur les résultats inhabituels ou inattendus ou encore sur les cas où « aucun service n'est requis », on évaluait le caractère raisonnable des résultats en se fondant sur les événements opérationnels survenus au cours du trimestre et l'on vérifiait régulièrement (entretiens ou vérification d'échantillons) l'exactitude des résultats liés au rendement et des données justificatives. Au quatrième trimestre de 2014-2015, le Groupe de la planification et des rapports a entrepris une comparaison de haut niveau entre les résultats obtenus en fonction des normes de service et les recettes provenant des frais d'utilisation, et il a fait part à la direction d'un résultat inattendu. Voilà des mesures positives qui déboucheront sur la création d'une fonction de contrôle efficace dans le processus d'établissement de rapports sur le rendement par rapport aux normes de service.

Recommandation

6) Améliorer la fonction de contrôle

Nous recommandons d'attribuer clairement un rôle de contrôle des normes de service au Groupe de la planification et des rapports. Nous recommandons également que le Groupe détermine les mesures à prendre, chaque trimestre, pour confirmer les résultats liés au rendement par rapport aux normes de service et qu'il tienne un registre central dans lequel sont consignées les interprétations et les hypothèses comme il en a été question dans les recommandations 1 et 2.

Incidence : moyenne

Objectif 3 : Examiner les données préliminaires sur le rendement pour les frais non visés par des dispositions réglementaires et fournir des avis sur l'efficacité des méthodes de rapport proposées.

Normes de service applicables aux frais non visés par des dispositions réglementaires

Bien que certaines tâches aient été accomplies relativement au troisième objectif de l'audit, celui-ci portait principalement sur les frais réglementaires en raison des recettes s'y rattachant et des conséquences possibles du non-respect des normes de service. La Commission canadienne des grains s'efforce de respecter toutes les normes de service, mais l'inobservation des normes non visées par des dispositions réglementaires n'entraîne aucune conséquence financière.

À la fin du troisième trimestre (période visée par l'étendue de l'audit), les auteurs des normes de service en étaient encore à déterminer les méthodes les plus appropriées pour recueillir et communiquer les données relatives au rendement dans le cas des normes non visées par des dispositions réglementaires. Les Services d'audit et d'évaluation ont pris part à des discussions avec les différentes unités de travail ainsi qu'avec le Groupe de la planification et des rapports et ils ont fourni au besoin des avis sur les méthodes. Des données complètes sur le rendement pour les frais non visés par des dispositions réglementaires ont fait l'objet de rapports internes pour la première fois à la fin du quatrième trimestre. Les Services d'audit et d'évaluation n'ont pas revu en détail ces résultats, mais nous avons constaté que les mêmes recommandations globales peuvent s'appliquer aux normes de service non visées par des dispositions réglementaires.

Recommandation

Aucune.

Nous remercions le personnel et la direction des divisions des Affaires générales et des Services à l'industrie, ainsi que le Laboratoire de recherches sur les grains, pour leurs concours à la réalisation de l'audit.

Le présent rapport d'audit a été examiné par :

Gordon Miles, chef de l'exploitation
Randy Dennis, directeur par intérim, Services à l'industrie

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

Brian Brown, dirigeant principal de l'audit

Annexe A – Résumé des recommandations et plans d'action de la direction

Le tableau suivant résume les recommandations contenues dans le présent rapport, ainsi que les plans d'action qu'entend suivre la direction pour aborder les questions soulevées.

L'annexe C décrit l'incidence des recommandations (élevée, moyenne, faible).

N°	Recommandation	Plan d'action de la direction
Moyenne		
1)	<p>Pour faciliter la production de rapports sur le rendement par la Commission canadienne des grains, nous recommandons que la direction établisse, documents à l'appui pour chacune des normes de service (réglementaires et autres), des méthodes cohérentes permettant de déterminer le début et la fin des périodes de rapport. Il est nécessaire de justifier le choix des dates de début et de fin. Il se peut que l'interprétation de ces dates pour une norme diffère selon le code de droits, mais, dans la mesure du possible, elle devrait être la même pour l'ensemble des services.</p>	<p>Les gestionnaires de programme qui sont responsables des rapports sur le rendement mesuré en fonction des normes de services mettront en place des méthodes cohérentes, étayées de documents, pour déterminer le début et la fin des périodes de rapport, s'il y a lieu, d'ici au 31 mars 2016.</p> <p>S'agissant des normes de service pour lesquelles est établie une période de rapport bien définie, le Groupe de la planification et des rapports présentera une justification d'ici au 31 mars 2016.</p>
2)	<p>En ce qui concerne les normes de service exigeant de plus amples explications quant à la mesure du rendement, nous recommandons que la direction indique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la base de calcul des chiffres (numérateur et dénominateur pour le calcul du pourcentage s'il y a lieu), • le calcul des chiffres, • la justification des valeurs retenues. <p>Dans le cas où les deux régions fournissent des données pour la même mesure, la direction devait s'assurer que les valeurs sont établies d'après les mêmes méthodes, afin d'améliorer l'uniformité des résultats.</p>	<p>Les rapports sur le rendement ont été revus pour l'administration des Services à l'industrie, de même que pour les Unités de l'inspection, de la protection des producteurs et de la pesée, et des processus sont maintenant en place pour que les mêmes méthodes de collecte soient utilisées.</p> <p>D'autres renseignements nécessaires pour expliquer les hypothèses et les justifications seront communiqués au Groupe de la planification et des rapports d'ici au 31 mars 2016, comme il est indiqué dans le plan d'action pour la recommandation 1.</p>
3)	<p>Nous recommandons que la direction revoie la méthode utilisée pour mesurer les résultats par rapport aux normes de service étant donné</p>	<p>Les gestionnaires de programme des Services à l'industrie mettront en œuvre de meilleures méthodes de suivi des normes de service</p>

N°	Recommandation	Plan d'action de la direction
	<p>l'impossibilité de vérifier ces résultats et qu'elle améliore les méthodes de suivi du rendement de manière à accroître la fiabilité et la vérifiabilité des données.</p> <p>Il conviendrait également que la direction surveille l'application des normes de service qui reposent sur des rapports produits par le système afin de s'assurer que les procédures d'exploitation favorisent toujours l'exactitude des résultats liés au rendement.</p>	<p>indiquées.</p> <p>En ce qui concerne les normes de service qui reposent sur des rapports informatisés, d'autres procédures seront adoptées pour garantir l'exactitude des rapports sur le rendement.</p> <p>Toutes les mesures seront mises en œuvre au plus tard le 31 décembre 2015.</p>
5)	<p>Nous recommandons de renforcer l'examen des résultats liés au rendement en fonction des normes de service pour en améliorer l'exactitude et le caractère raisonnable, en commençant par le niveau de gestion de l'unité de travail. À cet effet, il conviendrait de tenir des discussions avec les principaux fournisseurs de données au sujet des résultats trimestriels et de vérifier régulièrement ceux-ci à la lumière de données justificatives pour la norme de service en particulier s'il y a lieu. La direction devrait confirmer qu'elle a bel et bien mené un examen minutieux des résultats et se porter garante du rapport sur le rendement en fonction des normes de service.</p>	<p>Les gestionnaires de programme responsable des résultats liés au rendement par rapport aux normes de service examineront l'information fournie et s'assureront qu'elle peut être vérifiée et appuyée. Les vérifications seront approuvées.</p> <p>Les premiers examens seront terminés au plus tard le 31 mars 2016.</p> <p>À titre d'exemple, l'unité de l'administration des Services à l'industrie effectuera un audit en utilisant la feuille de suivi remplie par le personnel dans chacune des régions tous les six mois (septembre et mars, à partir de mars 2016) afin que l'information fournie soit exacte et conforme à la norme de service. Les gestionnaires apposeront leurs initiales sur la feuille de suivi contenant l'information sur les navires.</p>
6)	<p>Nous recommandons d'attribuer clairement un rôle de contrôle des normes de service au Groupe de la planification et des rapports. Nous recommandons également que le Groupe détermine les mesures à prendre, chaque trimestre, pour confirmer le rendement par rapport aux normes de service et qu'il tienne un registre central dans lequel sont consignées les interprétations et les hypothèses comme il en a été question dans les recommandations 1 et 2.</p>	<p>D'ici le 31 décembre 2015, le Groupe de la planification et des rapports coordonnera l'établissement des rôles et des responsabilités des directeurs et gestionnaires de programme relativement aux normes de service et aux rapports sur le rendement.</p> <p>D'ici le 31 mars 2016, le Groupe de la planification et des rapports élaborera, documents à l'appui, des procédures pour la collecte de données ainsi que pour l'examen et la distribution des rapports sur le rendement mesuré en fonction des normes de service.</p>
Faible		
4)	<p>Nous recommandons d'adopter des méthodes de suivi officielles pour les normes de service applicables aux réinspections, à la publication de documents sur le site Web de la</p>	<p>D'ici le 31 mars 2016, les gestionnaires de programmes responsables de a) la réinspection, b) la délivrance de documents pour l'inspection de sortie et la pesée et c) la publication de</p>

N°	Recommandation	Plan d'action de la direction
	<p>Commission canadienne des grains et à la délivrance de documents pour l'inspection et la pesée de sortie. Le suivi peut se faire au moyen d'un simple tableau ou feuille de calcul indiquant les transactions effectuées au cours du trimestre, ce qui faciliterait l'établissement de rapports exacts.</p>	<p>documents sur le site Web de la Commission canadienne des grains établiront, documents à l'appui, des mécanismes de suivi du rendement par rapport aux normes de service.</p> <p>Parmi les mesures concernant les Services à l'industrie :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la feuille de calcul pour le suivi sera utilisée dès maintenant pour l'inscription du nombre de réinspections; • l'administration utilisera dorénavant des feuilles de suivi (à partir du 14 septembre 2015) pour y inscrire les dates de début et de fin à un seul endroit, au lieu de les inscrire dans chaque dossier de folio. Dans chacune des régions, les gestionnaires examineront cette feuille de calcul deux fois l'an pour assurer l'exactitude des rapports.

Annexe B – Critères d’audit

Objectif n° 1 : Évaluer l’utilité des données recueillies pour les rapports sur le rendement mesuré en fonction des normes de service applicables tant aux frais réglementaires qu’aux autres frais.	Critère 1.1 : Les données recueillies et déclarées reflètent bien le rendement attendu selon la norme de service.
Objectif n° 2 : Évaluer l’exactitude, l’intégrité et la fiabilité des rapports sur les normes de service applicables aux frais réglementaires.	Critère 2.1 : Une méthode systématique a été établie pour la collecte des données relatives au rendement.
	Critère 2.2 : Il est possible de vérifier les données en fonction du rendement réel.
	Critère 2.3 : Les données sont recueillies, groupées et communiquées dans les délais prescrits.
	Critère 2.4 : La direction de la Commission canadienne des grains suit de près les résultats liés au rendement.
Objectif n° 3 : Examiner les données préliminaires sur le rendement pour les frais non visés par des dispositions réglementaires et fournir des avis sur l’efficacité des méthodes de rapport proposées.	Critère 3.1 : Une méthode systématique a été établie pour la collecte des données relatives au rendement.
	Critère 3.2 : Il est possible de vérifier les données d’essai en fonction du rendement réel.
	Critère 3.3 : Les données relatives au rendement sont recueillies, groupées et communiquées dans les délais fixés.

Annexe C – Incidence des recommandations

Les catégories suivantes ont été utilisées pour chaque recommandation formulée dans le présent rapport. Les catégories sont définies de la façon suivante :

Élevée

La recommandation :

- améliorera les mesures de contrôle de gestion et l'environnement de contrôle du programme/du processus/du secteur/de la division/etc., dans son ensemble;
- peut nécessiter un effort considérable de mise en œuvre dans le contexte opérationnel ou un changement important;
- peut avoir une incidence financière importante;
- 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 coûts).

Moyenne

La recommandation :

- améliorera les mesures de contrôle de gestion dans ce domaine;
- améliorera l'efficacité et/ou l'efficacité des opérations dans ce domaine;
- ne devrait pas nécessiter un grand effort de mise en œuvre;
- peut avoir une certaine incidence financière; peut être un aspect sans grande importance susceptible de s'aggraver avec le temps et avoir une plus grande incidence.

Faible

La recommandation :

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