



**Industry
Canada**

**Industrie
Canada**

Vérification d'une sélection de processus opérationnels de Mesures Canada

Rapport final

Direction générale de la vérification et de l'évaluation

Octobre 2006

**Présenté et approuvé par le
CMVÉ le 23 avril 2007**

Canada 

On peut obtenir cette publication sur supports accessibles, sur demande. Communiquer avec la :

Section des services du multimédia
Direction générale des communications et du marketing
Industrie Canada
Bureau 264D, tour Ouest
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5

Tél. : 613-948-1554

Télec. : 613-947-7155

Courriel : production.multimedia@ic.gc.ca

Autorisation de reproduction

À moins d'indication contraire, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit, sans frais et sans autre permission d'Industrie Canada, pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée afin d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, qu'Industrie Canada soit mentionné comme organisme source et que la reproduction ne soit présentée ni comme une version officielle ni comme une copie ayant été faite en collaboration avec Industrie Canada ou avec son consentement.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans cette publication à des fins commerciales, faire parvenir un courriel à copyright.droitdauteur@tpsgc.gc.ca.

N.B. Dans cette publication, la forme masculine désigne tant les femmes que les hommes.

N° de catalogue Iu4-108/2007F-PDF

ISBN 978-0-662-09273-5

60236

Also available in English under the title: *Audit of Selected Business Processes within Measurement Canada*

Table des matières

1.0 SOMMAIRE	1
1.1 INTRODUCTION	1
1.2 OBJECTIFS ET PORTÉE	1
1.3 MÉTHODE DE VÉRIFICATION.....	1
1.4 CONCLUSION.....	2
1.5 POINTS FORTS	2
1.6 RECOMMANDATIONS.....	3
2.0 INTRODUCTION.....	4
2.1 CONTEXTE	4
2.2 MÉTHODE DE VÉRIFICATION.....	5
2.3 OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION	7
2.4 PORTÉE DE LA VÉRIFICATION	7
2.5 CRITÈRES DE VÉRIFICATION	8
2.6 ÉVALUATION.....	9
3.0 RÉSULTATS DÉTAILLÉS	10
3.1 PROCESSUS D'ACCREDITATION	10
3.1.1 DESCRIPTION DU PROCESSUS	10
3.1.2 OBSERVATION 1.....	10
3.1.3 OBSERVATION 2.....	11
3.2 PROCESSUS D'ENREGISTREMENT.....	13
3.2.1 DESCRIPTION	13
3.2.2 OBSERVATION 3.....	13
3.3 PROCESSUS DU LABORATOIRE DES SERVICES D'APPROBATION ET D'ÉTALONNAGE	14
3.3.1 DESCRIPTION	14
3.3.2 OBSERVATION 4.....	15
3.3.3 OBSERVATION 5.....	16
3.4 PROCESSUS DE RÉGLEMENTATION, DE NORMALISATION ET D'ÉLABORATION DE POLITIQUES.....	17
3.4.1 DESCRIPTION	17
3.4.2 OBSERVATION 6.....	17
ANNEXE A – APERÇU DES PROCESSUS ET POINTS FORTS.....	19
ANNEXE B – ÉTAPE DE LA PLANIFICATION	28
ANNEXE C – CRITÈRES DE VÉRIFICATION	45
ANNEXE D – PLAN D'ACTION POUR LA HAUTE GESTION	46

1.0 Sommaire

1.1 Introduction

Mesures Canada administre et applique la *Loi sur l'inspection de l'électricité et du gaz* et la *Loi sur les poids et mesures* en vertu du pouvoir constitutionnel exclusif du gouvernement du Canada. La mission de Mesures Canada est d'assurer l'équité et l'exactitude lorsque le commerce des produits et services est fondé sur la mesure, de manière à contribuer à l'existence d'un marché juste et concurrentiel pour tous les Canadiens et toutes les Canadiennes.

Mesures Canada offre des services d'inspection, le Programme d'accréditation, des services d'approbation et d'étalonnage d'appareils de même que des services d'enquête et de règlement des plaintes et des contestations visant la précision d'appareils de mesure. Mesures Canada est aussi chargé d'élaborer des normes et des exigences relatives à la mesure commerciale.

1.2 Objectifs et portée

Les objectifs de la présente vérification sont les suivants :

- Documenter les responsabilités et les pouvoirs de Mesures Canada qui lui sont conférés en vertu de la *Loi sur l'inspection de l'électricité et du gaz* et la *Loi sur les poids et mesures*;
- Évaluer la conception de haut niveau des principaux processus opérationnels et des mécanismes de surveillance et de contrôle mis en place par Mesures Canada pour assumer les responsabilités clés lui incombant en vertu de la législation applicable.

La vérification visait principalement à évaluer la conception des principaux processus et mécanismes de contrôle que Mesures Canada a établi. Il ne s'agissait pas d'évaluer leur efficacité opérationnelle.

Les quatre processus opérationnels suivants de Mesures Canada ont été examinés dans le cadre de la présente vérification : l'accréditation, l'enregistrement, le Laboratoire des services d'approbation et d'étalonnage et la réglementation, la normalisation et l'élaboration de politiques.

1.3 Méthode de vérification

La méthode de vérification employée s'appuyait sur les deux objectifs susmentionnés et s'articulait autour des trois étapes suivantes : la planification, l'exécution et l'élaboration du rapport.

1.4 Conclusion

L'équipe de vérification a conclu que les processus et les mécanismes de contrôle conçus par Mesures Canada pour s'acquitter des responsabilités qui lui incombent en vertu de la législation en vigueur sont généralement adéquats; cependant, certaines possibilités d'amélioration ont été définies.

1.5 Points forts

La vérification a révélé que certaines pratiques constituaient des points forts communs à l'ensemble des processus opérationnels examinés :

- **Importance des normes ISO** – L'importance qu'accorde Mesures Canada aux normes de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et l'association étroite qu'il entretient avec des organismes d'élaboration de normes ont influencé la conception de ses processus opérationnels, la documentation des étapes clés des processus et l'établissement de systèmes de management de la qualité (SMQ). En appliquant à la lettre des normes ISO, Mesures Canada rehausse ses mécanismes de contrôle par la consignation des rôles et des responsabilités attribués, des procédures d'examens de contrôle et des vérifications annuels des SMQ. Un des quatre processus examinés est déjà certifié selon l'ISO et Mesures Canada prévoit obtenir une certification pour d'autres processus.
- **Appui des systèmes**– Dans tous les processus vérifiés, les systèmes semblent être conçus pour appuyer Mesures Canada dans l'atteinte de ses objectifs. Plus particulièrement, les systèmes sont conçus de manière que Mesures Canada puisse communiquer plus efficacement avec ses employés et les intervenants de l'extérieur, assurer le suivi des progrès réalisés au sein de l'organisme, surveiller le rendement des fournisseurs de services autorisés (FSA) et leurs activités et favoriser l'amélioration continue.
- **Documentation** – Mesures Canada a élaboré des descriptions détaillées de ses processus opérationnels, y compris de ses rôles et responsabilités, et s'est doté de mesures proactives afin que ses employés et les autres intervenants aient des descriptions bien documentées des tâches et des activités. Les approbations et les autorisations sont aussi définies avec uniformité pour l'ensemble des processus opérationnels examinés.
- **Consultation et coordination.** Mesures Canada a instauré un certain nombre de mécanismes qui permettent d'établir les besoins des utilisateurs finaux et les commentaires d'experts de l'industrie et autres groupes au sein de Mesures Canada. Quelques-uns de ces mécanismes sont les examens de secteurs commerciaux, la surveillance du marché, le Comité consultatif sur les politiques en électricité (CCPE)/le Comité consultatif sur les politiques en gaz (CCPG); les groupes de travail mixtes et l'Organisation internationale de métrologie légale (OIML). De plus, des points forts ont été définis pour chaque processus opérationnel examiné. Ces points forts sont présentés dans la partie du présent rapport portant sur les résultats et d'autres détails seront fournis à l'**annexe A**.

1.6 Recommandations

Voici un résumé des recommandations découlant de la présente vérification :

- Élaborer un processus proactif de surveillance des FSA et de production de rapports à l'intention du CPA et du Comité de la haute direction sur le facteur déterminant de réussite, soit que les FSA jugent l'accréditation rentable;
- Élaborer un ensemble d'indicateurs de rendement permettant d'évaluer le degré de satisfaction des clients finaux à l'endroit des services fournis par les FSA accrédités;
- Mettre en place un cadre de contrôle de la gestion et un plan de surveillance de la conformité connexe permettant de s'assurer d'une application uniforme du processus d'enregistrement dans l'ensemble du Canada;
- Élaborer des normes de service à la clientèle (ex. par discipline ou complexité d'appareil) qui reflètent la complexité du travail nécessaire pour le processus d'approbation;
- Établir un plan de dotation propre à chaque laboratoire comprenant des options de rechange (ex. passation de marchés/sous-traitance, rotation des postes /formation par observation) visant les techniciens de laboratoire dans le cadre du plan des ressources humaines de Mesures Canada;
- Élaborer d'autres indicateurs de rendement formels pour le processus de réglementation, de normalisation et d'élaboration de politiques.

2.0 Introduction

2.1 Contexte

Mesures Canada administre et applique la *Loi sur l'inspection de l'électricité et du gaz* et la *Loi sur les poids et mesures* en vertu du pouvoir constitutionnel exclusif du gouvernement du Canada. La mission de Mesures Canada est d'assurer l'équité et l'exactitude lorsque le commerce des produits et services est fondé sur la mesure, de manière à contribuer à l'existence d'un marché juste et concurrentiel pour tous les Canadiens et toutes les Canadiennes.

Mesures Canada offre des services d'inspection, le programme d'accréditation, des services d'approbation et d'étalonnage d'appareils de même que des services d'enquête et de règlement des plaintes et des contestations visant la précision d'appareils de mesure. Mesures Canada est aussi chargé d'élaborer des normes relatives à la mesure commerciale, de surveiller la précision des appareils sur le marché et de vérifier ou d'évaluer les fournisseurs de services autorisés.

Mesures Canada dessert actuellement l'ensemble du Canada depuis les bureaux de l'administration centrale situés à Ottawa et est dirigé par un président appuyé par des vice-présidents, des directeurs, des agents de programme et du personnel administratif. Mesures Canada compte cinq bureaux régionaux, chacun étant dirigé par un directeur et appuyé par des spécialistes techniques, un coordonnateur de l'accréditation et du personnel administratif. Les régions sont ensuite subdivisées en quatorze districts, chacun étant administré par un gérant de district et appuyé par des inspecteurs et du personnel administratif.

Au cours des six dernières années, Mesures Canada a entrepris un virage important, et continue de le faire, dans sa façon de dispenser des services aux Canadiens. Ainsi, en ayant recours à d'autres modes de prestation de services pour dispenser les services de vérification et d'inspection, il est passé d'un rôle d'application directe de la législation à un rôle de supervision et de surveillance du marché. Cette stratégie est déjà mise en œuvre dans les secteurs commerciaux de l'électricité et du gaz et est présentement en voie de l'être dans les secteurs commerciaux en Poids et Mesures. Mesures Canada a fixé l'échéance du 1^{er} janvier 2007 pour interrompre ses services d'inspection initiale dans les secteurs commerciaux de Poids et Mesures dans les cas où deux FSA ou plus offrent leurs services dans une province donnée. En ce qui concerne les territoires, Mesures Canada ne dispensera plus de services d'inspection si deux FSA ou plus dans les provinces voisines offrent ces services. À la fin de l'exercice financier 2004-2005, Mesures Canada indiquait que les FSA en Poids et Mesures avaient réalisé environ 13 % de l'ensemble des inspections effectuées en vertu de la Loi et que les FSA en Électricité et Gaz avaient réalisé près de 95 % des 18,3 millions de vérifications estimées des compteurs d'électricité et de gaz naturel effectuées en vertu de la Loi.

2.2 Méthode de vérification

Entre décembre 2005 et mai 2006, les vérificateurs ont examiné quatre processus opérationnels de Mesures Canada en suivant trois étapes comme suit :

Planification (décembre 2005 – février 2006) : Le principal objectif de l'étape de la planification était de recueillir des renseignements de haut niveau sur les processus de Mesures Canada en se fondant sur les éléments du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). La portée des activités de vérification entreprises à cette étape englobait une revue restreinte de la documentation et des entrevues avec des employés de Mesures Canada. La collecte des données devait aider à élaborer un plan de travail et un programme de vérification pour le reste de l'exercice.

Prendre note qu'il n'y a pas eu d'essais détaillés ni de procédures de corroboration à l'étape de planification de la vérification. Les observations consignées sont fondées sur des preuves limitées réunies pendant la planification. Les résultats de cette étape ne sont pas probants et ne devraient pas être utilisés pour tirer des conclusions concernant la conception ou l'efficacité des contrôles. L'**annexe B** présente une courte description de chaque élément du CRG examiné ainsi que les processus visés et les observations qui y sont liés.

Les observations préliminaires effectuées lors de la planification ont été élaborées et analysées de concert avec Mesures Canada. Au cours de cette analyse, trois possibilités d'amélioration ont été consignées et examinées; cependant, l'équipe de vérification a déterminé qu'il n'était ni utile ni approprié de poursuivre les travaux de vérification dans ces domaines à ce moment-ci. En conséquence les trois domaines définis et la justification pour ne pas poursuivre la vérification, sont décrits ci-dessous.

- La vérification n'a pas révélé l'existence d'un processus officiel permettant à des employés de signaler des incidents de nature éthique ou des incidents ayant des répercussions de nature éthique; cependant, l'équipe de vérification a été informée que Mesures Canada participait au Programme de divulgation interne d'information concernant les actes fautifs, d'Industrie Canada. À ce titre, l'équipe a déterminé qu'il n'était pas utile de poursuivre les travaux dans ce domaine à la prochaine étape de la vérification;
- Bien que Mesures Canada ait en place deux processus de gestion des risques de haut niveau, l'équipe de vérification a constaté l'absence d'un cadre ou d'un programme intégrés de gestion des risques. Mesures Canada reconnaît qu'il s'agit là d'un secteur qui pourrait être amélioré. Compte tenu de l'absence d'un tel cadre ou programme, l'équipe a déterminé que d'autres travaux axés sur l'élément gestion des risques du CRG n'apporteraient probablement aucun nouvel élément d'information ni aucune assurance pour Mesures Canada;
- La gérance, un élément du CRG, a été examinée à l'étape de la planification. Voici un sommaire détaillé des principales observations :

- L'équipe a remarqué qu'une personne au sein de Mesures Canada exerçait actuellement les pouvoirs délégués en vertu des articles 32, 33, et 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)* pour les transactions de l'administration centrale, ce qui accroît le risque d'une répartition inadéquate des tâches. Ce problème a été défini lors d'une vérification des contrôles financiers exercés du Ministère, qui était en cours au moment de la présente vérification. La haute direction a pris les mesures nécessaires pour régler le problème, les détails de ces mesures figurent à l'**annexe B** du présent rapport.
- Une politique de gestion du parc de véhicules est en place et renferme les principes d'une utilisation acceptable des véhicules de Mesures Canada. De plus, les processus sont conçus pour assurer un suivi et faire rapport aux gérants de district sur l'utilisation des véhicules (kilométrage), ce qui est nécessaire pour effectuer l'entretien régulier des véhicules et repérer les utilisations inattendues. Le directeur des Services de gestion reçoit également un rapport annuel d'utilisation des véhicules qu'il examine pour cerner les problèmes liés à la gérance des véhicules.
- Il existe un processus d'inventaire de l'équipement (ex. ordinateurs, équipement technique) permettant d'assurer le suivi pour chaque article d'une valeur supérieure à 1 000 \$.
- En ce qui concerne les processus financiers, les paiements supérieurs à 2 000 \$ et les paiements inférieurs à 2 000 \$ jugés sensibles (ex. déplacements, hébergement) sont assujettis à un examen complet en vertu de l'article 33 avant les paiements. Les paiements non sensibles inférieurs à 2 000 \$ et les paiements par carte de crédit, sont examinés par échantillonnage et après le paiement par la Direction générale de la fonction de contrôleur.
- Mesures Canada perçoit environ 1,9 million \$ par année en droits facturés pour des services d'approbation, d'étalonnage, d'inspection et de vérification et en droits liés aux programmes d'accréditation et d'enregistrement.
- Compte tenu du fait qu'une vérification des contrôles financiers du Ministère a été récemment effectuée et qu'une vérification des équipements et des biens immobilisés sera effectuée lors de futures vérifications de l'ensemble du Ministère, l'équipe de vérification a convenu que les observations ci-dessus ne seraient pas incluses dans la portée de la présente vérification. De plus, on s'est entendu sur le fait que, bien qu'aucun problème n'ait été observé lors de l'étape de la planification, le processus de génération de recettes serait examiné dans le cadre de la revue du processus d'approbation du laboratoire à l'étape de l'exécution. Les résultats de la vérification figurent à l'**annexe A.3**.

Au terme de l'étape de la planification de la présente vérification, l'équipe de vérification a décidé que, lors de l'étape de l'exécution, l'accent serait mis sur la conception des processus et des contrôles associés aux activités principales de Mesures Canada de manière à comprendre en profondeur les contrôles mis en place pour les principales activités opérationnelles de

Mesures Canada et ainsi définir concrètement des manières d'améliorer la conception des processus et des mécanismes de contrôle.

Exécution (mars 2006 – avril 2006) : D'après les activités de vérification effectuées lors de l'étape de la planification, l'équipe de vérification a élaboré des objectifs et un programme pour les étapes de l'exécution et de l'élaboration des rapports ainsi que les activités de vérification connexes. Le reste du rapport décrit les résultats de cette étape.

Élaboration des rapports (mai 2006) : D'après les observations et les résultats obtenus lors de l'étape de l'exécution, l'équipe de vérification a élaboré le présent rapport.

2.3 Objectifs de la vérification

D'après les activités de vérification menées lors de l'étape de la planification, les objectifs suivants ont été définis pour les étapes de l'exécution et de l'élaboration du rapport.

- Documenter les responsabilités et les pouvoirs de Mesures Canada qui lui sont conférés en vertu de la *Loi sur l'inspection de l'électricité et du gaz* et de la *Loi sur les poids et mesures*;
- Évaluer la conception de haut niveau des principaux processus opérationnels et des mécanismes de surveillance et de contrôle mis en place par Mesures Canada pour assumer les responsabilités clés lui incombant en vertu de la législation applicable.

2.4 Portée de la vérification

L'étape de l'exécution a été axée sur l'évaluation de la conception des principaux processus et mécanismes de contrôle visés par la vérification. Plus particulièrement, l'équipe de vérification a mené des entrevues, des revues de la documentation et quelques visites des lieux pour évaluer si les processus choisis et les mécanismes de contrôle étaient adéquatement conçus. La vérification ne visait pas à évaluer l'efficacité du fonctionnement de ces mécanismes de contrôle.

D'après les commentaires reçus de la haute direction de Mesures Canada et les résultats obtenus lors de la planification, les principaux secteurs de responsabilité suivants et processus opérationnels connexes ont été choisis pour examen dans le cadre de la présente vérification :

- **Accréditation** – Des organismes du secteur privé sont accrédités par Mesures Canada pour effectuer des vérifications d'appareils en son nom. Les organismes accrédités doivent instaurer et maintenir un SMQ. Mesures Canada exerce une surveillance et effectue l'évaluation des organismes accrédités pour s'assurer qu'ils se conforment continuellement aux critères de rendement établis;
- **Enregistrement** – Des organismes du secteur privé sont enregistrés par Mesures Canada pour effectuer des vérifications d'appareils en son nom. Les organismes enregistrés ne sont pas tenus de maintenir un SMQ, par conséquent, ils ne sont autorisés qu'à certifier des appareils dans des secteurs commerciaux particuliers. Mesures Canada exerce une

surveillance et effectuer l'évaluation des organismes enregistrés pour s'assurer qu'ils se conforment en tout temps aux critères de rendement établis;

- Laboratoire des services d'approbation et d'étalonnage – les nouveaux appareils de mesure doivent être approuvés par Mesures Canada pour utilisation dans le commerce conformément aux normes en vigueur avant qu'ils ne soient utilisés sur le marché;
- Élaboration et application de règlements, de normes et de politiques – nouvelles normes métrologiques élaborées et adoptées par Mesures Canada pour être mises en œuvre sur le marché canadien.

Prendre note que les processus appuyant l'inspection ou la vérification d'appareils avant qu'ils ne soient utilisés dans le commerce ont historiquement été parmi les processus opérationnels de base de Mesures Canada; cependant, après avoir mené des entrevues avec le personnel de Mesures Canada et avoir effectué une analyse des données fournies par ce dernier, l'équipe de vérification a établi que ces processus seraient exclus de la portée de la présente vérification. Cette décision se justifie du fait que Mesures Canada a annoncé sa stratégie de recours accru aux FSA. Plus particulièrement, Mesures Canada effectue très peu de vérifications en vertu de la *Loi sur l'inspection de l'électricité et du gaz* et a divulgué un plan d'interruption des inspections initiales menées en vertu de la *Loi sur les poids et mesures*, qui devrait être mis en œuvre dès le 1^{er} janvier 2007 dans les cas où deux FSA ou plus offrent des services dans une province donnée. Dans les territoires, Mesures Canada ne dispensera plus de service d'inspection si deux FSA ou plus offrent le service dans des provinces voisines.

2.5 Critères de vérification

Les critères suivants ont été acceptés pour l'étape de l'exécution de la présente vérification et sont fondés sur les critères du cadre de contrôle de l'Institut canadien des comptables agréés.

Pour chacun des processus opérationnels examinés, l'équipe de vérification s'attendait que :

- Les activités de contrôle fassent partie intégrante de l'organisation, en tenant compte de ses objectifs, des risques courus pour les atteindre et des liens entre les éléments de contrôle.
- Le rendement soit évalué par rapport aux cibles et aux indicateurs cernés dans les objectifs et les plans de l'organisation.
- La direction évalue périodiquement l'efficacité des contrôles de son organisation et transmette les résultats aux personnes de qui elle relève.
- L'autorité, la responsabilité et la responsabilisation soient clairement définies et que ces valeurs soient en harmonie avec les objectifs de l'organisation afin que les bonnes personnes prennent les décisions et accomplissent les activités.

- Les personnes possèdent les connaissances, les aptitudes et les outils qui leur permettent d'atteindre les objectifs de l'organisation.
- Les décisions et les activités des différentes parties de l'organisation soient coordonnées.

2.6 Évaluation

L'équipe de vérification souhaite exprimer toute sa gratitude à l'endroit de la haute direction et du personnel de Mesures Canada. L'ensemble du personnel et la haute direction de Mesures Canada ont donné suite à toutes les demandes de l'équipe de vérification, se sont mis à son entière disposition pour des entrevues et ont fourni rapidement l'information demandée.

3.0 Résultats détaillés

Cette partie du rapport présente les principales observations de l'équipe de vérification relatives à la conception des processus opérationnels et des activités de contrôle de Mesures Canada compris dans la portée de la vérification.

3.1 Processus d'accréditation

3.1.1 Description du processus

Il incombe à Mesures Canada de vérifier les appareils de mesure utilisés dans le commerce au Canada conformément à des normes établies. Pour s'acquitter de cette responsabilité, Mesures Canada fait appel à un processus d'accréditation dans lequel des fournisseurs de services autorisés (FSA) sont accrédités et, en conséquence, peuvent effectuer des vérifications d'appareils de mesure au nom de Mesures Canada. La participation au Programme est volontaire. Mesures Canada supervise le rendement des organismes accrédités pour s'assurer qu'ils se conforment en permanence aux critères de rendement établis.

La vérification a révélé des points forts sur le plan de l'amélioration continue, de la consultation des intervenants externes et de la coordination avec ces derniers, notamment : la conception d'une approche novatrice à l'amélioration continue, la création de mécanismes de rétroaction pour les utilisateurs finaux et les experts de l'industrie et la mise en place d'un programme de surveillance du marché pour en évaluer le bon fonctionnement. L'**annexe A** présente un aperçu plus détaillé du processus d'accréditation et des points forts qui ont été définis.

3.1.2 Observation n° 1 – Surveillance du facteur essentiel à la réussite

L'équipe de vérification a fait observer que Mesures Canada pourrait élaborer une stratégie lui permettant de surveiller et de mesurer proactivement un des principaux risques inhérents à ce processus, c'est-à-dire le risque que les FSA ne participent pas au processus d'accréditation le jugeant trop coûteux et trop complexe. Mesures Canada a défini comme facteur essentiel à la réussite de sa stratégie à long terme le fait que les organismes accrédités jugent l'accréditation rentable.

Présentement, Mesures Canada se sert d'un cadre de gestion des processus et du rendement bien défini pour gérer le processus d'accréditation. Mesures Canada suit de près les progrès des FSA tout au long du processus d'accréditation au moyen de son système d'information (SIMC). Le SIMC permet de produire des rapports qui indiquent le nombre de FSA ayant demandé l'accréditation et le nombre ayant été accrédité. Ces rapports sont passés en revue deux fois par année par la haute direction.

L'équipe de vérification n'a pas constaté, cependant, l'existence de processus ou d'ensembles d'indicateurs conçus pour surveiller activement le risque que des FSA puissent ne pas s'engager dans le processus d'accréditation et pour fournir à Mesures Canada les données les plus récentes concernant les tendances liées à ce facteur essentiel à la réussite. L'information sur la mesure du rendement qui a été examinée par l'équipe de vérification indiquait que Mesures Canada ne recueillait pas officiellement d'information pour évaluer si les organismes accrédités jugeaient

l'accréditation rentable. S'il arrivait que les FSA ne la jugent plus rentable, Mesures Canada pourrait éprouver une pénurie de ressources et devoir répondre à des demandes provenant des secteurs commerciaux pour des services directs d'inspection. Le rapport de revue de direction de Mesures Canada daté de mai 2005 mentionnait la possibilité que ce risque se concrétise. Le rapport indiquait que déjà, en Ontario, un plus grand nombre d'organismes choisissaient l'enregistrement plutôt que l'accréditation en raison de contraintes budgétaires.

Le problème s'aggraverait à court terme lorsque Mesures Canada intensifierait son recours aux services des FSA. Les problèmes et les risques auxquels Mesures Canada doit faire face sont différents selon les secteurs commerciaux dans lesquels les FSA sont actifs. En effet,

- dans les secteurs commerciaux régis par la *Loi sur l'inspection de l'électricité et du gaz*, le risque n'est pas que les FSA quittent le secteur, mais plutôt que ces derniers jugent inacceptables les coûts associés à l'accréditation et qu'ils exercent une pression accrue sur Mesures Canada pour qu'il diminue les exigences d'accréditation.
- dans les secteurs commerciaux régis par la *Loi sur les poids et mesures*, le principal risque est que les FSA jugent le modèle d'accréditation non rentable et qu'ils choisissent l'enregistrement plutôt que l'accréditation, ou qu'ils choisissent de se retirer définitivement du marché. Mesures Canada pourrait alors devoir continuer d'offrir le service, ce qui pourrait mettre en cause la stratégie de Mesures Canada relativement aux FSA dans ces secteurs commerciaux.¹

3.1.3 Observation n° 2 – Mesure de la satisfaction du client final

L'équipe de vérification a fait observer que Mesures Canada pourrait mettre en œuvre un ensemble d'indicateurs de rendement de la satisfaction des clients finaux dans le but d'évaluer adéquatement et continuellement la satisfaction des clients par rapport aux services fournis par les FSA accrédités. Dans ce cas-ci, le client final est celui qui reçoit les services d'inspection ou de vérification pour ses appareils de la part d'un FSA accrédité par Mesures Canada.

La vérification a révélé que Mesures Canada avait mis en place un processus pour mesurer la satisfaction des FSA à l'égard de Mesures Canada. À l'heure actuelle, Mesures Canada mesure son rendement en matière de services d'accréditation pour établir s'ils satisfont aux FSA ou s'ils dépassent leurs attentes au moyen de quatre indicateurs de rendement clés axés sur le respect des normes de service à la clientèle, la qualité des vérifications, l'utilisation des ressources et la qualité du travail effectué par les organismes d'accréditation. L'information liée au rendement est communiquée au Comité des autres modes de prestation de services (CPA) deux fois par année (à mi-exercice et en fin d'exercice). Après l'examen du CPA, les indicateurs sont incorporés au rapport de revue de direction qui est examiné et approuvé par le Comité de la haute direction tous les ans. Pour Mesures Canada, les critères de réussite sont des indicateurs de rendement relatifs aux normes des services donnant des résultats entre 70 et 90 % et des résultats

¹ Mesures Canada a fixé l'échéance du 1^{er} janvier 2007 pour interrompre complètement ses services d'inspection initiale dans les secteurs commerciaux de poids et mesures dans les cas où deux FSA ou plus offrent les services dans une province donnée. Dans les territoires, Mesures Canada ne dispensera plus de service d'inspection lorsqu'il y a deux FSA ou plus offrant les services dans les provinces voisines. Les FSA dans les secteurs de poids et mesures ont effectué 13 % des inspections en 2004-2005.

d'évaluation des FSA dépassant 90 %. Si les résultats sont constamment au-dessus ou au-dessous de ce seuil, la haute direction mène une enquête.

L'équipe de vérification a constaté l'absence d'un processus pour évaluer en continu et mesurer la satisfaction des clients finaux par rapport aux services d'accréditation. Plus particulièrement, les données recueillies et publiées par Mesures Canada ne comprennent pas de mesure de la satisfaction des clients finaux à l'égard des services fournis par les FSA.

Les risques liés à cette question sont amplifiés par la stratégie actuelle de Mesures Canada axée sur le recours aux FSA. Plus précisément, avant que le Programme d'accréditation ne soit mis en place, les clients de Mesures Canada pouvaient communiquer directement avec le bureau de district de Mesures Canada pour une demande de services. Les clients finaux recevaient des services d'inspection directement de Mesures Canada. Cette façon de faire permettait au personnel de Mesures Canada d'interagir avec leurs clients finaux et de signaler, le cas échéant, des problèmes liés à la satisfaction de la clientèle à la direction de district de Mesures Canada. Dans le cadre du processus d'accréditation actuel, le personnel de Mesures Canada ne dispense plus de services aux clients finaux, et ne peut donc plus évaluer directement leur degré de satisfaction. Présentement, la rétroaction visant la satisfaction des clients finaux est recueillie au moyen d'un formulaire de commentaires généraux publié dans le site Web de Mesures Canada. L'équipe de vérification a été informée que Mesures Canada a reçu, l'an dernier, un seul commentaire visant la satisfaction de la clientèle à l'égard du processus d'accréditation au moyen du site Web et un autre au cours des deux dernières années par courriel. Par conséquent, les processus actuels de mesure de la satisfaction de la clientèle sont conçus de manière réactive et ne fournissent pas à la haute direction de Mesures Canada une assurance que les problèmes éventuels de satisfaction de la clientèle sont adéquatement cernés et communiqués en bonne et due forme.

La mesure de la satisfaction des clients finaux sera de plus en plus importante pour Mesures Canada avec l'application du CRG du SCT dans la fonction publique fédérale. Le CRG indique les attentes relatives à une gestion efficace de la fonction publique et comprend un élément axé sur la prestation des services à la clientèle. Plus particulièrement, le CRG exige que la haute direction élabore un mécanisme de mesure de la satisfaction de la clientèle et qu'elle utilise les résultats obtenus pour guider l'amélioration continue du service à la clientèle, qu'elle effectue une revue des services au public pour obtenir des améliorations mesurables en réponse aux besoins des clients. La mise en place d'un processus proactif de mesure de la satisfaction des clients finaux permettrait d'améliorer considérablement le respect des exigences mentionnées dans l'élément Services axés sur les citoyens du CRG.

Conclusion relative au processus

Les méthodes, les contrôles et les activités observés dans le cadre du processus d'accréditation sont adéquatement conçus et permettent à Mesures Canada de s'acquitter de ses responsabilités clés en vertu de la législation applicable; cependant, il y a certaines possibilités d'amélioration sur le plan de la surveillance et de la mesure du processus.

Recommandations

Le président de Mesures Canada devrait :

- Élaborer un processus proactif de surveillance des FSA et de production de rapports à l'intention du CPA et du Comité de la haute direction sur le facteur essentiel à la réussite, soit que les FSA jugent que l'accréditation est rentable.
- Élaborer un ensemble d'indicateurs de rendement permettant d'évaluer le degré de satisfaction des clients finaux à l'endroit des services fournis par les FSA accrédités.

3.2 Processus d'enregistrement

3.2.1 Description

En 2004, Mesures Canada a mis en place un processus d'enregistrement, semblable au processus d'accréditation, dans lequel les FSA peuvent être enregistrés et effectuer des vérifications d'appareils de mesure au nom de Mesures Canada. La participation au Programme est volontaire. Mesures Canada surveille le rendement des organismes enregistrés pour s'assurer qu'ils respectent en tout temps les critères de rendement établis.

La vérification a révélé des points forts dans le domaine de la consultation avec les intervenants externes, de la coordination avec ces derniers et de la documentation. Plus particulièrement, des points forts ont été remarqués dans l'utilisation du processus d'examen des secteurs commerciaux, pour consulter les intervenants des différents secteurs commerciaux, la description et la documentation détaillées des processus opérationnels, les rôles et les responsabilités.

L'**annexe A** présente plus en détails le processus d'enregistrement et les différents points forts qui ont été repérés.

3.2.2 Observation n° 3 – Prestation uniforme des services – Cadre de contrôle de gestion

L'équipe de vérification a indiqué que Mesures Canada n'applique pas présentement un cadre de contrôle de gestion aussi strict pour le processus d'enregistrement que pour le processus d'accréditation. En effet, les activités du processus d'accréditation sont centralisées dans les régions et font appel à une approche par équipe, ce qui a été défini comme étant essentiel à la réussite du processus d'accréditation. Dans le cadre du processus d'accréditation, chaque région a recours aux services d'un coordonnateur régional d'accréditation et aux vérificateurs d'accréditation à temps plein de Mesures Canada. À l'opposé, le processus d'enregistrement ne fait pas l'objet d'une approche centralisée ni d'activités de coordination de même ampleur.

Dans le cas du processus d'enregistrement, les activités sont gérées à l'échelle des bureaux de district et le gérant de district approuve les enregistrements. Le gérant de district, ou son représentant, rencontre un représentant de l'organisme pour examiner les exigences et établir la conformité à ces dernières. Mesures Canada utilise une liste de contrôle pour l'attribution de l'enregistrement afin de s'assurer que les FSA possèdent les compétences nécessaires à

l'enregistrement. Il n'est pas nécessaire d'établir un SMP pour devenir un FSA enregistré. Un spécialiste technique peut aussi participer à l'évaluation de la compétence technique des techniciens de l'organisme. Le gérant de district est aussi responsable des inspections de suivi pour évaluer le travail des techniciens du FSA enregistré. En raison de la décentralisation des activités d'enregistrement, la possibilité d'une application non uniforme des processus d'enregistrement à l'échelle du pays est plus élevée.

Avec le processus d'accréditation, les vérifications de surveillance font partie du plan opérationnel régional et les progrès sont consignés dans le SIMC et passés en revue par le vice-président, Direction des services innovateurs (DSI). Par ailleurs, l'équipe de vérification a été informée que Mesures Canada prévoit contrôler les résultats des inspections de suivi par le SIMC. Cependant, l'élaboration de cette activité de surveillance est toujours en cours. Jusqu'à aujourd'hui, il n'y a eu aucune revue formelle des mécanismes de contrôle du processus d'enregistrement. La haute direction de Mesures Canada prévoit exercer une surveillance des contrôles du processus d'enregistrement au moyen d'un Rapport de revue de direction distinct, à compter de l'exercice financier 2006-2007. Le suivi du processus d'enregistrement sera examiné pour la première fois dans le cas de vérification du SMQ de Mesures Canada en 2006-2007. L'équipe de vérification a également remarqué que le processus d'enregistrement ne comprend pas de processus relatif aux recommandations visant l'efficacité et l'innovation semblable au processus d'accréditation.

Conclusion relative au processus

Les méthodes, les contrôles et les activités observés dans le cadre du processus d'enregistrement sont adéquatement conçus et permettent à Mesures Canada de s'acquitter de ses responsabilités clés en vertu de la législation applicable; cependant, il y a certaines possibilités d'amélioration sur le plan de la surveillance et de la mesure du processus.

Recommandation

Le président de Mesures Canada devrait :

- Mettre en place un cadre de contrôle de la gestion et un plan de surveillance de la conformité qui est nécessaire pour s'assurer d'une application uniforme du processus d'enregistrement dans l'ensemble du Canada.

3.3 Processus du Laboratoire des services d'approbation et d'étalonnage

3.3.1 Description

Mesures Canada a la responsabilité d'approuver de nouveaux appareils de mesure qui seront utilisés dans le commerce au Canada conformément aux normes établies. Il incombe donc à Mesures Canada d'examiner tous les nouveaux appareils qui doivent être soumis à un processus d'approbation normalisé avant de pouvoir être utilisés sur le marché. Les modifications de la

conception d'appareils approuvés doivent aussi être signalées à Mesures Canada pour qu'il puisse les examiner et les approuver.

La vérification a révélé des points forts dans les domaines de la consultation et de la coordination, de l'adoption des normes ISO et de l'appui des systèmes. Plus particulièrement, l'équipe de vérification a repéré des points forts sur le plan de la consultation des laboratoires américains et de la coordination des travaux avec ces derniers pour harmoniser les efforts et diminuer les doublages; MC prévoit adopter la certification ISO pour son processus d'approbation et, à l'aide de systèmes spécialisés, suivre de près les progrès et aider à la prise de décisions et à la production des rapports de rendement. L'**annexe A** présente plus en détails le processus du Laboratoire des services d'approbation et d'étalonnage et les points forts définis.

3.3.2 Observation n° 4 – Norme de service à la clientèle

L'équipe de vérification a souligné que la norme de service à la clientèle utilisée par le Laboratoire des services d'approbation et d'étalonnage pourrait ne pas être appropriée à l'ensemble des travaux effectués dans le Laboratoire. Plus particulièrement, le recours à une norme de service unique (90 jours depuis la date d'acceptation jusqu'à la date d'approbation) pour tous les types d'appareils certifiés par le laboratoire pourrait ne pas fournir à la haute direction une mesure appropriée de l'efficacité du Laboratoire et pourrait ne pas accorder aux intervenants externes une idée raisonnable des délais d'exécution.

Actuellement, des systèmes et des processus bien définis sont en place pour permettre à la direction du Laboratoire des services d'approbation et d'étalonnage d'examiner et de mesurer le rendement. Le Laboratoire des services d'approbation et d'étalonnage mesure et surveille activement l'avancement des projets au moyen du Système de gestion des étalonnages et des approbations (SGEA). Le SGEA permet de produire des rapports semestriels et annuels utilisés pour définir les problèmes et pour aider la haute direction et les coordonnateurs techniques à évaluer le rendement du Laboratoire.

L'équipe de vérification a toutefois indiqué que le délai d'exécution de 90 jours pourrait être amélioré pour refléter plus exactement la diversité des travaux effectués par le Laboratoire et pour fournir une mesure plus utile et efficace à la haute direction et aux intervenants externes. La vérification a révélé que certaines approbations du Laboratoire pouvaient prendre jusqu'à deux ans. Par ailleurs, certaines approbations du Laboratoire peuvent se faire dans un délai beaucoup plus court que 90 jours. Compte tenu de la complexité des travaux en cause et du degré de collaboration des clients, un délai de 90 jours ne semble pas être une mesure adéquate du rendement du laboratoire.

L'importance de cette question est amplifiée du fait que, dans le cadre du processus du Laboratoire des services d'approbation et d'étalonnage, Mesures Canada facture les demandeurs de services. L'application et l'utilisation de normes de rendement raisonnables permettraient d'améliorer la capacité de Mesures Canada à communiquer ses attentes à ses clients.

3.3.3 Observation n° 5 – Plan de dotation en ressources humaines du Laboratoire

Les vérificateurs ont constaté que Mesures Canada fait face à un risque important lié à sa capacité en ressources humaines. Plus particulièrement, jusqu'au tiers des techniciens expérimentés, qui sont essentiels au processus d'approbation, seront admissibles à la retraite d'ici trois ans. La haute direction de Mesures Canada a, elle aussi, défini ce risque comme étant important.

Actuellement, Mesures Canada vit des problèmes de pénurie de ressources semblables dans l'ensemble de ses effectifs. Pour donner suite à la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, Mesures Canada a élaboré un plan des ressources humaines sur trois ans qui présente en détail la stratégie de Mesures Canada en matière de durabilité des effectifs. Le plan triennal souligne les secteurs prioritaires pour Mesures Canada dans les secteurs du recrutement de candidats ayant des compétences spécialisées et techniques, du transfert des connaissances des employés admissibles à la retraite ou des employés quittant l'organisme à leurs successeurs et de la formation et du perfectionnement professionnel des employés actuels.

Même s'il existe un plan des ressources humaines, l'équipe de vérification s'est rendue compte qu'il s'agissait d'un plan d'entreprise qui ne traitait aucunement des besoins particuliers du Laboratoire. Le plan définit les mouvements prévus du personnel essentiel sur un horizon de planification triennale (2006-2007 à 2008-2009) et souligne le fait que le secteur du Laboratoire des services d'approbation et d'étalonnage est le plus vulnérable; cependant, le plan ne présente aucune stratégie particulière pour le Laboratoire. L'équipe de vérification a été informée qu'il y avait un plan informel de recrutement qui tente d'atténuer le risque d'une pénurie de ressources au Laboratoire des services d'approbation et d'étalonnage. Aucun plan formel des ressources humaines propre au Laboratoire n'a été élaboré.

Au Laboratoire des services d'approbation et d'étalonnage, le risque posé par le vieillissement des effectifs est amplifié par l'environnement actuel et les récentes tendances dans l'industrie. Un des obstacles que le Laboratoire doit surmonter est le long délai nécessaire pour embaucher un technicien; ce problème est lié à l'ensemble du processus de recrutement de la fonction publique et non aux procédures en place dans le Laboratoire. De plus, les programmes de déréglementation du gouvernement provincial pourraient entraîner une augmentation de la demande à l'endroit des services fournis par le Laboratoire. En effet, Mesures Canada a déjà connu une augmentation des demandes d'approbation de compteurs d'électricité qui est attribuable aux initiatives de déréglementation. Présentement, le Laboratoire doit mobiliser ses ressources pour absorber les crêtes de demandes de services lorsqu'elles se produisent.

Conclusion relative au processus

Les méthodes, les contrôles et les activités observés dans le cadre du processus du Laboratoire des services d'approbation et d'étalonnage sont adéquatement conçus et permettent à Mesures Canada de s'acquitter de ses responsabilités clés en vertu de la législation applicable; cependant, il y a certaines possibilités d'amélioration en ce qui a trait aux normes de service à la clientèle et au plan de dotation en ressources humaines du Laboratoire.

Recommandation

Le président de Mesures Canada devrait :

- Élaborer des normes de services à la clientèle (ex. par discipline ou complexité d'appareil) qui reflètent la complexité du travail nécessaire pour le processus d'approbation;
- Établir un plan de dotation propre à chaque laboratoire comprenant des options de rechange (ex. passation de marchés/sous-traitance, rotation des postes/formation par observation) visant les techniciens de laboratoire dans le contexte du plan des ressources humaines de Mesures Canada.

3.4 Processus de réglementation, de normalisation et d'élaboration des politiques

3.4.1 Description

Mesures Canada a la responsabilité d'approuver et d'adopter de nouvelles normes métrologiques en vue de les appliquer sur le marché canadien.

La vérification a révélé des points forts sur les plans de la consultation de l'industrie, de la coordination interne et de la communication électronique. Plus particulièrement, les vérificateurs ont signalé des points forts dont la consultation de l'industrie pour améliorer le processus de collaboration avec cette dernière, la coordination des fonctions au sein de Mesures Canada pour participer à des groupes de travail mixtes dans ce domaine et l'élaboration d'un processus proactif permettant de publier rapidement la version électronique des normes et des bulletins. L'**annexe A** fournit un aperçu plus détaillé du processus de réglementation, de normalisation et d'élaboration de politiques ainsi que des points forts définis.

3.4.2 Observation n° 6 – Indicateurs informels de rendement dans le processus de réglementation, de normalisation et d'élaboration de politiques

Au moyen d'entrevues avec les intervenants et d'une revue de la documentation du processus, l'équipe de vérification a défini une possibilité d'amélioration du processus de réglementation, de normalisation et d'élaboration de politiques en ce qui concerne la mesure du rendement et la gestion.

Le nombre de normes et de bulletins publiés par Mesures Canada varie d'année en année, de sorte que les problèmes et le travail qui y sont associés varient aussi. En moyenne, Mesures Canada publie une ou deux normes et trois à cinq bulletins par année dans les secteurs de l'électricité et du gaz et de une à deux normes supplémentaires de bulletins dans le secteur des poids et mesures. Mesures Canada affiche toutes les normes et tous les bulletins approuvés dans son site Web. La publication sur Internet est supervisée par un groupe mixte constitué de l'agent de programme principal, du gestionnaire et du vice-président de la Direction du développement

des programmes (DDP) et d'autres ingénieurs selon la sensibilité, la complexité technique et l'importance du sujet traité.

Le vice-président de la DDP, responsable du processus, n'a pas à sa disposition un ensemble d'indicateurs de rendement pour le processus d'élaboration des bulletins ou des normes. Bien que l'établissement d'indicateurs de rendement puisse être difficile parce qu'il y a peu de points communs entre les normes et les bulletins, il serait quand même possible d'en concevoir. Des indicateurs pourraient se rapporter au délai d'examen des dossiers (le temps entre la signature du gestionnaire et l'approbation du vice-président ou du président), à la mesure de l'ensemble de la charge de travail, ex. nombre de règlements, de normes et de bulletins en cours de rédaction (par discipline) ou au vieillissement des dossiers.

Conclusion relative au processus

Les méthodes, les contrôles et les activités observés dans le cadre du processus de réglementation, de normalisation et d'élaboration de politiques sont adéquatement conçus et permettent à Mesures Canada de s'acquitter de ses responsabilités clés en vertu de la législation applicable; cependant, il y a une possibilité d'amélioration en élaborant d'autres indicateurs de rendement formels.

Recommandation

Le président de Mesures Canada devrait :

- Élaborer d'autres indicateurs de rendement formels pour le processus de réglementation, de normalisation et d'élaboration de politiques.

Annexe A – Aperçu des processus et points forts

La partie ci-dessous fournit un aperçu plus détaillé des processus individuels et des points forts établis pendant la vérification.

A.1 Processus d'accréditation

Aperçu

Il incombe à Mesures Canada de vérifier les appareils de mesure qui sont utilisés dans le commerce au Canada conformément à des normes établies. Pour s'acquitter de sa responsabilité, Mesures Canada a recours à des processus d'accréditation et d'enregistrement par lesquels des fournisseurs de services autorisés (FSA) peuvent devenir accrédités ou enregistrés et effectuer des vérifications d'appareils de mesure au nom de Mesures Canada.

Le processus d'accréditation commence lorsqu'un FSA présente une demande officielle d'accréditation. Mesures Canada examine la demande pour vérifier si son domaine d'application est approprié compte tenu des exigences de la Loi et décide si une formation externe est nécessaire pour le personnel du FSA d'après les critères définis pour le type d'appareil de mesure particulier. L'objectif de la formation externe est de fournir au personnel du futur FSA l'expertise technique et la connaissance des lois nécessaires pour effectuer des vérifications.

Mesures Canada élabore un calendrier de formation, d'après les besoins définis, qui est affiché dans le site Web de Mesures Canada. Les clients s'inscrivent au cours de formation requis et une fois qu'un nombre raisonnable de personnes se sont inscrites pour un cours, ce dernier est officiellement mis au calendrier. Mesures Canada fait appel à des instructeurs internes du Programme national de formation technique (PNFT) pour qu'ils dispensent la formation et administrent deux examens que les participants doivent passer; un examen écrit pour évaluer la compréhension de l'application des exigences législatives et un examen pratique pour évaluer l'aptitude du participant à faire l'essai et à vérifier l'appareil de mesure pour lequel il cherche à obtenir une accréditation.

Après la formation, Mesures Canada effectue une revue de la documentation du SMQ du FSA. Le SMQ est le système que le FSA doit respecter lorsqu'il vérifie un appareil de mesure sur le marché. Le FSA fournit à Mesures Canada les documents décrivant le SMQ proposé qui sont examinés de près par l'équipe de vérification du SMQ de Mesures Canada qui prend en note toutes les lacunes en se fondant sur les normes d'accréditation visant l'appareil en cause. Si au terme de l'examen, le SMQ est approuvé, il est signé par un agent de programme (AP) de Mesures Canada ou un coordonnateur régional d'accréditation (CRA) et l'AP/le CRA indique dans le fichier du SIMC que le dossier est « approuvé ». Le FSA est maintenant apte à dispenser des services accrédités, cependant, il n'est pas habilité à signer au nom de Mesures Canada. Les FSA, dont le SMQ est approuvé par Mesures Canada, peuvent effectuer des vérifications d'appareils de mesure en suivant la procédure d'inspection devant témoin par laquelle Mesures Canada continue de superviser et d'observer le processus de vérification. Les appareils

doivent quand même recevoir une signature d'approbation de Mesures Canada avant d'être légalement utilisés sur le marché.

L'étape suivante pour Mesures Canada est d'effectuer une vérification du SMQ du FSA. Les résultats de la vérification sont utilisés pour établir s'il y a lieu de recommander le FSA pour l'accréditation (c.-à-d. le FSA pourrait ne plus devoir se soumettre à l'inspection devant témoin ou obtenir la signature de Mesures Canada pour les vérifications qu'il effectue). L'équipe de vérification du SMQ de Mesures Canada rédige un rapport de vérification fondé sur les résultats. L'AP/CRA examine le rapport et l'approuve s'il le juge exhaustif.

La dernière étape de l'accréditation est d'obtenir l'approbation finale du président de Mesures Canada ou du vice-président de la Direction des services innovateurs (DSI), à la suite de quoi le FSA obtient son accréditation. Lors de cette dernière étape, l'AP effectue un examen indépendant pour s'assurer que toutes les étapes appropriées documentées dans le processus sont achevées et signe le rapport d'examen. Si tout est en règle, l'AP rédige une lettre d'accréditation et la remet au président de Mesures Canada ou au vice-président de la DSI pour signature ou approbation. Prendre note que dans le cas des clients de « Poids et Mesures », une entente d'accréditation doit être signée par le FSA lors de l'étape finale.

La liste des fournisseurs de services accrédités est mise à jour dans le SIMC et le FSA peut fournir des services accrédités et légalement signer au nom de Mesures Canada. Mesures Canada suit de près sur une base continue le rendement des organismes accrédités pour s'assurer qu'ils se conforment en tout temps aux critères de rendement établis.

Points forts

La vérification a révélé des points forts sur les plans de l'amélioration continue, de la consultation et de la coordination avec l'externe. Plus particulièrement, les pratiques suivantes sont jugées comme des points forts du processus :

- **Approche novatrice à l'amélioration continue.** Le système des Recommandations visant l'efficacité et l'innovation (REI) fournit un mécanisme permettant à Mesures Canada de continuellement améliorer le rendement de ses processus et l'efficacité de ses contrôles. Les REI permettent à des employés à tous les échelons de définir les problèmes et de proposer des actions correctives ou préventives. Les REI sont résumées dans des rapports qui sont produits à l'intention du vice-président, Direction des services innovateurs (DSI). L'examen des sujets traités dans les REI, les actions correctives engagées et les actions de suivi sont résumés dans le Rapport de revue de direction qui est examiné annuellement par le Comité de la haute direction de Mesures Canada.
- **Consultation/coordination avec l'externe.** Mesures Canada a établi des mécanismes de rétroaction pour les utilisateurs finaux et les experts de l'industrie. Cette coordination et consultation permettent de faire participer davantage les intervenants dans le cadre de nouvelles initiatives et établissent une relation saine entre Mesures Canada et l'industrie. Un des principaux mécanismes utilisés est l'examen de secteur commercial. Les examens

de secteurs commerciaux exigent une consultation à grande échelle des intervenants pour obtenir leurs commentaires sur le rôle de Mesures Canada, des fabricants, des fournisseurs de services, des entreprises et des consommateurs en ce qui concerne la façon dont l'exactitude de la mesure est assurée et contrôlée dans chaque secteur. Mesures Canada se sert des résultats des examens de secteurs commerciaux pour apporter des changements à ses programmes et services. Il s'agit d'un processus de consultation dont Mesures Canada se sert pour recueillir les commentaires d'intervenants externes sur le besoin ou l'opportunité d'améliorer, de diminuer ou de modifier l'intervention de Mesures Canada dans certains secteurs commerciaux.

- **Programme de surveillance du marché.** Grâce à ce Programme, Mesures Canada peut évaluer l'état de l'exactitude de la mesure sur le marché et l'efficacité des programmes et des services de Mesures Canada à favoriser l'établissement sur le marché des conditions souhaitées. Mesures Canada recueille, évalue et analyse les données obtenues lors d'inspections pour établir si une action corrective est nécessaire. La mise en place du programme de surveillance du marché a été l'une des recommandations des intervenants qui est ressortie de plusieurs examens de secteurs commerciaux terminés.

A.2 Processus d'enregistrement

Aperçu

Mesures Canada a recours à un processus d'enregistrement, semblable au processus d'accréditation, grâce auquel des fournisseurs de services autorisés (FSA) peuvent s'enregistrer et effectuer des vérifications d'appareils de mesure au nom de Mesures Canada.

L'enregistrement est très semblable à l'accréditation à part deux différences importantes. Alors que les deux programmes permettent à des organismes du secteur privé de vérifier des appareils de mesure, les organismes accrédités doivent mettre en œuvre et tenir à jour un SMQ. De plus, les organismes accrédités peuvent vérifier n'importe quel appareil visé par le domaine d'application de leur accréditation quel que soit le secteur commercial. Par exemple, si l'organisme est accrédité pour certifier des ponts-bascules routiers, il peut offrir ses services à l'industrie des pâtes et papiers, à l'industrie pétrolière ou à l'industrie du grain. Les organismes enregistrés n'ont pas à mettre en place un SMQ, mais ne peuvent certifier que les appareils dans certains secteurs commerciaux.

Le processus d'enregistrement commence avec la demande d'enregistrement. Le gérant de district rencontre le client et évalue sa conformité avec les exigences actuelles de Mesures Canada. Pendant la réunion, le gérant de district remplit les tâches figurant sur la Liste de contrôle pour l'attribution de l'enregistrement. Le gérant de district doit signer la liste de contrôle une fois qu'il l'a remplie. Ensuite, il informe le client de tout changement nécessaire qu'il doit faire à sa demande et décide si la formation est nécessaire d'après les exigences relatives au type d'appareil visé. Le processus de formation est identique à celui pour le processus d'accréditation.

Le gérant de district rédige alors l'entente d'enregistrement, la demande de signature pour l'entente et la lettre d'attribution de l'enregistrement et les transmet au directeur régional (DR) pour approbation de même que la liste de contrôle pour l'attribution de l'enregistrement. Le directeur régional examine la lettre, l'entente et la liste de contrôle pour l'attribution de l'enregistrement, les approuve, le cas échéant, et les renvoie au gérant de district. Ce dernier achemine alors la demande de signature de la lettre d'entente et de l'entente à l'organisme demandeur pour signature. Lorsque les documents reviennent à Mesures Canada, le gérant de district envoie la lettre d'attribution de l'enregistrement, l'entente d'enregistrement signée par l'organisme demandeur et la liste de contrôle pour l'attribution de l'enregistrement au président de Mesures Canada pour signature. Celui-ci signe les documents, appose une date et envoie la lettre d'attribution de l'enregistrement de même que l'entente d'enregistrement à l'organisme et le gérant de district introduit l'information dans le SIMC. L'organisme est alors dûment enregistré. Mesures Canada contrôle le rendement des organismes enregistrés pour s'assurer qu'ils respectent en tout temps les critères de rendement établis.

Mesures Canada effectue des inspections annuelles de suivi du travail des techniciens pour s'assurer que les FSA enregistrés respectent les normes. Mesures Canada rencontre aussi l'organisme enregistré au moins une fois par 12 mois. Le gérant de district est chargé d'établir le calendrier des inspections de suivi.

Points forts

La vérification a révélé des points forts dans les domaines de la consultation, de la coordination avec l'externe et de la documentation. Plus particulièrement, les pratiques suivantes sont considérées comme étant des points forts du processus :

- **Consultation/coordination avec l'externe** – Au moyen du processus d'examen de secteur commercial, d'une part, Mesures Canada consulte les intervenants du secteur pour établir s'il faut introduire l'enregistrement dans les différents secteurs commerciaux et, d'autre part, comment procéder. Par exemple, le programme d'enregistrement n'est pas offert en électricité et en gaz naturel car, au cours de l'examen de ces secteurs, les intervenants ont indiqué qu'il préférerait le programme d'accréditation. Par ailleurs, les intervenants du secteur pétrolier au détail ont demandé un programme d'enregistrement.
- **Documentation** – Mesures Canada conserve des descriptions détaillées de ses processus opérationnels, notamment les rôles et responsabilités et les tâches, et a pris des mesures proactives pour s'assurer que les employés et les autres intervenants peuvent trouver des descriptions bien documentées des tâches et des activités. De plus, le processus d'enregistrement exige que les approbations et les autorisations soient définies avec uniformité.

A.3 Processus du Laboratoire des services d'étalonnage et d'approbation

Aperçu

Mesures Canada a la responsabilité d'approuver de nouveaux appareils de mesure qui seront utilisés dans le commerce au Canada conformément aux normes établies. Les modifications de la conception d'appareils approuvés doivent aussi être signalées à Mesures Canada pour que ce dernier les examine et les approuve. Dans ce but, Mesures Canada examine tous les nouveaux appareils et ils doivent passer par un processus d'approbation normalisé avant de pouvoir être utilisés sur le marché.

Pour lancer le processus du Laboratoire des services d'approbation et d'étalonnage, un organisme qui souhaite voir son appareil approuvé pour utilisation dans le commerce, doit soumettre un formulaire de demande d'approbation à Mesures Canada sur lequel figure les renseignements de base sur l'appareil. Une fois le formulaire reçu par Mesures Canada, un coordinateur technique (CT) évalue la demande pour s'assurer que toute l'information nécessaire y est inscrite. Si une donnée manque, le CT (ou un représentant) communique avec l'organisme et demande des renseignements supplémentaires. Lorsque toute l'information nécessaire est reçue pour la demande, le CT choisit un appareil comme échantillon et demande qu'il soit envoyé au Laboratoire des services d'approbation et d'étalonnage pour évaluation. L'examen et les essais commencent dès que l'examineur des approbations de Mesures Canada (EA) se libère (c.-à-d. l'appareil a remonté la liste d'attente et c'est à son tour d'être évalué). L'EA détermine ensuite les non-conformités par rapport aux critères d'approbation particuliers prescrits dans la législation et les signale au demandeur. Celui-ci dispose d'un délai de 30 à 60 jours pour corriger les non-conformités avant que les essais de l'appareil ne soient interrompus et la demande d'approbation ne soit fermée et qu'elle ne perde sa priorité. Il est parfois possible de négocier une prolongation de délai compte tenu de la complexité des non-conformités signalées, ou lorsque le demandeur d'approbation est le représentant d'un fabricant d'appareils et qu'il faut du temps supplémentaire au représentant et au fabricant pour régler les non-conformités. Si l'appareil est entièrement conforme aux critères, l'EA rédige un « avis d'approbation » (AP) et envoie l'avis d'approbation préliminaire au demandeur pour examen et commentaires. Par la suite, toutes les données d'essai et l'avis d'approbation terminé sont évalués par un ingénieur de Mesures Canada qui est habilité à approuver ou non l'utilisation de l'appareil de mesure sur le marché. Une fois l'approbation accordée, l'avis d'approbation est envoyé aux parties intéressées et publié dans le site Web de Mesures Canada.

Points forts

Pendant la vérification, on a constaté des points forts dans les domaines de la consultation et de la coordination, de l'adoption des normes ISO et de l'appui des systèmes. Plus particulièrement, les pratiques suivantes sont considérées comme étant les points forts du processus :

- **Consultation/coordination** – Le Laboratoire des services d’approbation et d’étalonnage travaille étroitement avec des laboratoires des États-Unis (surtout pour les appareils de mesure de la masse) en vue d’harmoniser les efforts et de diminuer le dédoublement des tâches. Le personnel de laboratoire de Mesures Canada est formé pour respecter les exigences en matière d’essai qui sont en vigueur aux États-Unis et au Canada. Lorsqu’ils attendent pour les résultats d’essai ou la correction des non-conformités signalées pendant les essais au Laboratoire des services d’étalonnage et d’approbation, les examinateurs canadiens passeront en revue les résultats d’essai effectués aux États-Unis et prépareront les avis d’approbation qui doivent être publiés en vertu de l’entente mutuelle. Par ce processus, ils approuvent l’appareil pour une utilisation au Canada.
- **Adoption des normes ISO** – L’équipe de vérification a été informée que le Laboratoire se préparait à une certification ISO (selon la norme ISO17025) et prévoyait obtenir la certification pour les processus d’approbation en volume et en gaz (date d’achèvement ciblée 2007). Les leçons apprises pendant le processus de certification ISO et les avantages connexes seront évalués pour améliorer la mise en œuvre de la certification ISO dans le cas des laboratoires de masse et d’électricité. Une date cible de mise en œuvre en ce qui concerne les laboratoires de masse et d’électricité sera déterminée pendant l’évaluation. D’autres processus de Mesures Canada comme l’accréditation et l’enregistrement qui suivent les normes ISO présentent des points forts dans la documentation du processus et l’attribution des rôles et des responsabilités. Le Laboratoire des services d’approbation et d’étalonnage pourra aussi profiter de l’application de la philosophie ISO.
- **Appui des systèmes** – Le SGEA est utilisé par le Laboratoire des services d’approbation et d’étalonnage pour suivre les progrès et produire les rapports à l’intention de la direction à des fins de prise de décision et de consignation du rendement.

Prendre note que le processus générateur de recettes du Laboratoire a été examiné à l’étape de l’exécution de la vérification. Bien que la majorité des recettes de Mesures Canada soient générées par les inspections et les vérifications effectuées dans les régions (1,05 M \$ du total de 1,94 M \$ pour l’exercice financier 2004-2005), au cours de l’étape de l’exécution, l’équipe de vérification a été informée que Mesures Canada avait publiquement annoncé l’échéance du 1^{er} janvier 2007 pour interrompre les services d’inspection initiale dans les secteurs commerciaux en poids et mesure lorsque deux FSA ou plus offrent les mêmes services dans une province donnée. Dans les territoires, Mesures Canada ne fournira plus de services d’inspection s’il y a deux FSA ou plus dans les provinces voisines qui offrent ces services. Puisque les recettes découlant des inspections diminueront, la deuxième source importante de recettes pour Mesures Canada est le Laboratoire des services d’approbation et d’étalonnage (403 000 \$ en 2004-2005). En conséquence, l’équipe de vérification a décidé d’examiner la documentation et de passer des entrevues avec le personnel de Mesures Canada participant directement au volet générateur de recettes du processus du Laboratoire des services d’étalonnage et d’approbation. Au terme de la vérification, aucun problème n’a été signalé.

A.4 Processus de réglementation, de normalisation et d'élaboration de politiques

Aperçu

Mesures Canada a la responsabilité d'élaborer, d'approuver et d'adopter de nouvelles normes métrologiques ou de modifier les normes existantes et de les appliquer au marché canadien.

Ce processus débute lorsqu'un employé rencontre un problème de mesure d'ordre supérieur, soit dans le cadre de son travail, soit de communication avec des personnes-ressources de l'industrie ou dans l'application de publications internationales. L'employé décrit le problème à un agent de programme (AP) qui établit s'il doit être documenté et un gestionnaire donne son accord pour tenter de le régler.

Le gestionnaire affecte les ressources au projet et détermine qui doit être consulté. L'AP se sert du « modèle d'analyse d'impact initiale » pour établir le niveau de consultation nécessaire. La question à l'étude peut être de différents niveaux :

- Impact élevé – exige un niveau élevé de ressources, un groupe de travail mixte (GTM) composé d'ingénieurs, de spécialistes des politiques, de représentants de l'industrie et d'autres;
- Impact moyen – exige des ressources importantes et la consultation à l'interne et à l'externe;
- Faible niveau – exige peu de ressources et la consultation n'est pas obligatoire, seule la communication est utilisée. L'AP prépare un plan d'action qui présente les principales activités, les jalons et les dates cibles. Les détails de planification sont ensuite publiés dans le site Internet au moyen d'un modèle.

Une fois l'étape de la planification terminée, l'AP commence l'élaboration du nouveau règlement. L'AP élaborera le document réglementaire après avoir consulté le GTM (en cas d'impact élevé), il consulte ensuite les intervenants internes et externes qui doivent étudier le projet et fournir des commentaires (dans le cas de l'impact moyen ou de l'impact élevé). L'AP examine ensuite les commentaires avec le GTM et modifie le projet de règlement en conséquence. Par la suite, l'AP sollicite les commentaires des représentants de l'industrie concernant les répercussions anticipées de l'application du règlement sur les activités et définit les besoins en formation qui y sont associés. Enfin, l'AP fixe une date d'entrée en vigueur appropriée du document réglementaire.

Une fois le document terminé, l'AP envoie la version définitive au gestionnaire et au vice-président pour examen final et approbation. Mesures Canada publie ensuite sur Internet le document, les répercussions définies, les besoins en formation et la date d'entrée en vigueur en utilisant le modèle et envoie un avis automatique aux abonnés de Lyris. Il s'agit du système de communication d'un fournisseur indépendant qui permet d'envoyer des courriels, des avis et des bulletins aux abonnés internes et externes et de les tenir à jour en ce qui concerne tous les

changements apportés à Mesures Canada ou à ses processus. Au début de chaque trimestre, Mesures Canada prépare un courriel, indiquant tous les documents réglementaires qui entreront en vigueur à la prochaine date de publication, qu'il envoie à tous ses directeurs régionaux et à tous les FSA.

Remarque : Le secteur des Poids et Mesures utilise un processus distinct géré par le gestionnaire. En Poids et Mesures, le processus suit des étapes très semblables, sauf qu'il n'utilise pas « le modèle d'analyse d'impact initiale ». Le processus pour établir le niveau de consultation nécessaire est moins formel par rapport à celui utilisé par les secteurs de l'électricité et du gaz naturel. Le processus en Poids et Mesures comprend une consultation avec les intervenants à l'étape de l'élaboration du document.

Points forts

Lors de la vérification, on a constaté des points forts dans les domaines de la consultation avec l'industrie, de la coordination interne et de la communication électronique. Plus particulièrement, les pratiques suivantes sont considérées comme étant des points forts du processus :

- **Consultation avec l'industrie** – Lorsque Mesures Canada élabore des règlements, il tient compte des normes ISO et des recommandations internationales. Les règlements sont aussi influencés par les examens de secteurs commerciaux et l'apport des associations industrielles comme l'Association canadienne de l'électricité (ACE) et l'Association canadienne du gaz (ACG). La méthode adoptée récemment dans les secteurs de l'électricité et du gaz naturel découle du processus d'examen de secteur commercial et fait davantage appel à la collaboration avec l'industrie. Cette nouvelle méthode invite toutes les parties intéressées à contribuer au processus par leurs différents points de vue. Deux exemples d'une consultation de l'industrie sont les comités consultatifs et l'OIML :
 - Comité consultatif des politiques en électricité(CCPE)/Comité consultatif des politiques en gaz (CCPG) : les comités sont composés de trois ou de quatre membres avec une représentation de l'industrie (organismes accrédités, fournisseurs et/ou groupes ou associations porte-parole) et Mesures Canada. Le mandat des CCPE et CCPG est de faciliter la mise en œuvre et l'administration du processus de règlement des problèmes. Les CCPE/CCPG se réunissent deux fois par année. Les comptes rendus des réunions sont publiés dans le site Web. La dernière réunion a eu lieu en janvier 2006.
 - Organisation internationale de métrologie légale : L'OIML fixe les exigences techniques relatives à la mesure au moyen de comités techniques et de sous-comités des comités techniques. Le président de Mesures Canada est aussi président de l'OIML. Par sa participation aux réunions du comité de l'OIML, Mesures Canada a mis en place un processus d'examen annuel des travaux des comités techniques et d'évaluation des incidences des changements proposés sur le marché canadien. Mesures Canada a aussi la possibilité d'influencer l'élaboration des exigences dans des lois cadres acceptées internationalement, de transmettre les points de vue des

intervenants canadiens et d'évaluer les conséquences des exigences proposées sur les intervenants et sur le marché canadien.

- **Coordination interne** – La coordination interne est réalisée grâce à des groupes au sein de Mesures Canada qui sont responsables du processus opérationnel, qui participent aux groupes de travail mixte et qui fournissent leurs commentaires sur les nouveaux règlements. Par exemple, le groupe de travail mixte qui élabore des nouvelles normes réglementaires élabore aussi des normes visant le Laboratoire des services d'approbation et d'étalonnage. Les groupes de Mesures Canada sont aussi consultés lorsque des problèmes complexes se produisent.
- **Communication électronique et site Internet** – Mesures Canada a mis en place un processus pour s'assurer proactivement que les normes et les bulletins sont publiés rapidement dans son site Web et pour distribuer par courriel les documents aux intervenants externes. Mesures Canada publie les nouveaux documents réglementaires, les impacts de la réglementation, les besoins en formation et la date d'entrée en vigueur en suivant un modèle qui se trouve sur Internet et envoie un avis automatique aux abonnés de Lyris.

Annexe B – Étape de la planification

Le principal objectif de l'étape de la planification de la présente vérification était de réunir de l'information de premier ordre concernant le rendement de Mesures Canada par rapport au CRG, qui a été utilisé comme cadre analytique pour définir les domaines pouvant faire l'objet d'une vérification détaillée et d'essais à l'étape de l'exécution. Prendre note qu'aucun essai détaillé ni aucune procédure de corroboration des données n'ont été effectués au cours de l'étape de la planification de la vérification. Le but de la collecte de données était de permettre d'élaborer un plan de travail bien défini et un programme pour le reste de la vérification. Les résultats de l'étape de la planification ne sont pas probants et ne devraient pas être utilisés pour tirer des conclusions concernant la conception ou l'efficacité des mécanismes de contrôle.

Les activités de vérification entreprises au cours de l'étape de la planification englobent une revue restreinte de la documentation et des entrevues avec certains employés de Mesures Canada. Voici une courte description de chaque élément du CRG examiné ainsi que les processus visés et les observations qui y sont liés.

B.1 Valeurs de la fonction publique

Description : De par leurs actions, les leaders ministériels soulignent continuellement l'importance des valeurs et de l'éthique de la fonction publique dans les efforts déployés pour fournir des résultats aux Canadiens et aux Canadiennes (il s'agit de valeurs démocratiques, professionnelles, éthiques et axées sur les personnes).

Processus opérationnels clés visés : Élaboration et communication d'une vision, d'une mission, des valeurs et d'un programme en matière d'éthique; surveillance du rendement en matière de valeurs et d'éthique; mise en place d'un processus de recours pour les employés.

Observations :

- Mesures Canada a élaboré une mission, une vision et des valeurs qui lui sont propres. Elles sont largement véhiculées au personnel et à la direction. Plus particulièrement, les énoncés sont publiés dans l'intranet de Mesures Canada et se retrouvent dans de nombreux documents internes (ex. le plan stratégique, les plans annuels de travail opérationnels et régionaux et le plan stratégique de relève en RH, etc.). De plus, les bureaux régionaux et les bureaux de l'administration centrale ont organisé des tables rondes à l'intention des employés pour discuter des priorités stratégiques de Mesures Canada et ont élaboré et distribué des FAQ pour aider les employés à interpréter les priorités stratégiques, les missions, la vision et les valeurs de Mesures Canada.
- Il n'existe pas de processus officiel à Mesures Canada permettant aux employés de signaler des incidents liés à l'éthique ou de poser des questions à ce sujet; cependant, nous croyons savoir que Mesures Canada participe au Programme de divulgation interne d'information concernant les actes fautifs d'Industrie Canada.

- Les participants interrogés ont convenu par consensus que le respect de l'éthique de la part de tous les employés de Mesures Canada est essentiel à la réalisation de son mandat.
- La mission de Mesures Canada est communiquée aux FSA, alors que la vision et les valeurs ne le sont pas.
- Mesures Canada a participé aux sondages des employés de la fonction publique de 2002 et 2005. À l'étape de la planification du présent rapport, les résultats du sondage de 2005 n'étaient pas encore publiés. Quant aux résultats relatifs aux valeurs du sondage des employés de la fonction publique de 2002, ils étaient nuancés.
- Les participants interrogés ont fait remarquer que certains gestionnaires incorporaient les valeurs de Mesures Canada dans les critères utilisés pour évaluer le rendement du personnel.

Résumé de l'étape de la planification

Des indications permettent de croire que Mesures Canada dispose d'un ensemble de processus formels et informels. Nous croyons savoir que Mesures Canada participe à des programmes d'Industrie Canada pour continuer d'améliorer son efficacité (ex. participation au Programme de divulgation interne d'information concernant les actes fautifs d'Industrie Canada). En conséquence, l'équipe de vérification a jugé qu'il n'était pas utile de poursuivre les travaux dans ce domaine à la prochaine étape de la présente vérification.

B.2 Gouvernance et orientations stratégiques

Description : Les conditions essentielles – cohérence interne, discipline organisationnelle et harmonisation en fonction des résultats – sont réunies pour assurer une orientation stratégique efficace, appuyer le ministre responsable et le Parlement et obtenir des résultats.

Processus opérationnels clés visés : Planification stratégique et annuelle (établissement des priorités et alignement sur les priorités du gouvernement du Canada, affectation des ressources en fonction des priorités); études environnementales; programmes d'amélioration de la gestion.

Observations :

- Mesures Canada ne s'est pas doté d'un processus formel de planification stratégique; cependant, Mesures Canada a entrepris des activités au niveau de la haute direction pour passer en revue et améliorer son orientation stratégique, d'abord en 1996 et puis en 2000. Un cycle régulier d'examen et un processus formel n'ont pas été établis pour l'examen et le perfectionnement de l'orientation stratégique de Mesures Canada.
- Mesures Canada a mis en place un processus exhaustif et solide de planification annuelle qui comprend des renseignements d'ordre financier et non financier. Plus précisément, le

processus combine des renseignements sur les coûts, le rendement et l'évaluation des risques pour faire en sorte que les ressources correspondent aux priorités ministérielles.

- Renseignements sur les coûts : Un nouveau modèle de calcul des coûts a été élaboré pour fournir de l'information sur les coûts de la prestation des programmes et des services individuels. Le cycle de planification 2006-2007 sera le premier dans lequel le modèle sera utilisé pour la planification annuelle.
 - Renseignements sur le rendement : Le Programme informatique de coordination, d'aide stratégique, et de soutien des opérations (PICASSO) fournit des données sur le rendement liées à l'efficacité des services de Mesures Canada offerts dans chaque secteur commercial. Ces données sont utilisées par les directeurs régionaux dans l'élaboration des plans de travail annuels régionaux.
 - Renseignements sur les risques : Le nouveau Programme de surveillance du marché fournit les données sur les résultats des inspections, le rendement du secteur en matière d'exactitude et les différentes analyses de l'environnement qui permettront au Comité de la haute direction de comprendre le rendement de chaque secteur commercial présentement régi par Mesures Canada et où doivent être ciblés les ressources et les programmes. L'exercice 2006-2007 sera le premier cycle de planification dans lequel le modèle sera utilisé pour la planification annuelle.
- Les priorités stratégiques de Mesures Canada sont explicitement liées au plan annuel de ce dernier.
 - Mesures Canada a mis en place un processus de planification annuel bien défini. Plus particulièrement :
 - Le processus débute par l'élaboration d'un document sur les priorités nationales élaborées par le Comité de la haute direction. Une fois terminé, le document est approuvé par le président.
 - Le document et d'autres orientations de planification sont envoyés aux régions et aux divisions pour qu'elles les incorporent à leur planification annuelle.
 - Chaque région et chaque division élaborent son propre plan de travail annuel. Les plans de travail sont établis en fonction de modèles fournis par Mesures Canada et comprennent les rubriques suivantes : occasions et défis; ressources humaines; priorités du plan et principales activités; plan de communication; facteurs déterminants de réussite. Les budgets incorporés aux plans de travail sont fondés sur les dépenses réelles effectuées au cours de l'exercice précédent.
 - Chaque région et chaque division présentent son propre plan de travail annuel au directeur, Marketing et Opérations des affaires.

- Les plans de travail annuels des régions et des divisions sont examinés et évalués par le directeur des Services de gestion (en fonction des aspects liés aux ressources humaines, à la formation et aux finances) et par le directeur, Marketing et Opérations des affaires (en fonction des aspects utilisation des ressources, planification des programmes en appui aux priorités nationales).
 - Les plans de travail élaborés par les régions et les divisions sont regroupés en un grand plan annuel pour l'ensemble de Mesures Canada. Les priorités du plan annuel de Mesures Canada sont ensuite intégrées aux ententes de rendement du président et de l'ensemble des cadres supérieurs de Mesures Canada.
- Un processus de planification annuel des immobilisations documenté et bien défini existe : véhicules, équipement technique et applications et infrastructure TI. Le processus est centralisé et géré par le directeur des Services de gestion et est coordonné avec les régions. Un comité de gestion décide de l'allocation du budget des immobilisations.
 - Parallèlement au processus de planification des immobilisations, Mesures Canada a défini un processus de dépenses impératives non budgétisées. Grâce à ce processus, les gestionnaires des régions et des divisions peuvent demander des fonds additionnels, pour des initiatives et des projets spéciaux appuyant les priorités nationales, qui seront inclus dans leurs plans opérationnels (peut comprendre des fonds pour le fonctionnement et l'entretien et les salaires). Les demandes en vue de dépenses impératives non budgétisées sont approuvées par le président et, sauf en ce qui concerne l'examen du Comité de la haute direction, suivent le même calendrier et processus que la planification des immobilisations. Mesures Canada dispose de près de 2 millions \$ pour affecter à des immobilisations et à des dépenses impératives non budgétisées.
 - Mesures Canada a mis en place un processus défini pour les prévisions et les réaffectations de mi-exercice. Le processus est géré par le directeur des Services de gestion et coordonné avec les régions. La vérification n'a pas permis de voir s'il existait des autorisations documentées pour les approbations des réaffectations de mi-exercice.
 - Le processus relatif aux prévisions est géré par le directeur des Services de gestion. Chaque année, en septembre, les cadres supérieurs de Mesures Canada envoient au directeur des Services de gestion des rapports des révisions budgétaires mensuelles. Le directeur examine les rapports et prend des décisions de réaffectation d'après les demandes des différents gestionnaires. Le processus est suivi mensuellement jusqu'à la fin de l'exercice. Les décisions relatives aux réaffectations sont approuvées par le président et sont prises en fonction des données présentées par chaque gestionnaire et avec leur consentement.
 - Au moyen des examens de secteur commercial et de la surveillance du marché, Mesures Canada effectue de multiples études environnementales dont les résultats sont incorporés à la planification.

- Le Programme d'accréditation comporte un processus formel d'amélioration de la gestion nommé Recommandations visant l'efficacité et l'innovation (REI). Le processus REI est un processus formel d'amélioration de la gestion du Programme d'accréditation. Tous les employés ont accès à un système qui leur permet de faire des recommandations visant l'amélioration du Programme. La direction examine les recommandations tous les ans, à tout le moins.

Résumé de l'étape de la planification

Des indications permettent de croire que Mesures Canada dispose de nombreux processus formels et informels dans ce domaine. De plus, nous croyons savoir que Mesures Canada s'emploie présentement à mettre en œuvre deux améliorations importantes à ses processus de planification pour le cycle de 2006-2007. De plus, Mesures Canada contribue à l'ensemble des processus de planification opérationnels d'Industrie Canada. En conséquence, il a été établi qu'il ne serait pas utile de continuer les travaux de vérification à l'étape suivante de la présente vérification.

B.3 Politiques et programmes

Description : La capacité ministérielle continue de recherche et d'analyse est développée et maintenue afin de permettre la formulation d'options de haute qualité en matière de politiques, de conception de programmes et de conseils à l'intention des ministres.

Processus opérationnels clés visés : Élaboration des politiques, prestation de conseils et consultation (y compris l'élaboration de normes et la création d'une politique de mise en œuvre des programmes).

Observations :

- Mesures Canada doit exercer les pouvoirs qui lui sont délégués en vertu de deux lois principales : la « *Loi sur les poids et mesures* » et la « *Loi sur l'inspection de l'électricité et du gaz* ».
- Les activités de Mesures Canada liées aux politiques sont exécutées par le personnel des directions de l'Ingénierie, des Services innovateurs et du Développement des programmes. Les politiques et les programmes sont établis dans trois secteurs principaux :
 - Création, clarification et examen de normes liées à la *Loi sur les poids et mesures* et à la *Loi sur l'inspection de l'électricité et du gaz*.
 - Mise en œuvre des recommandations découlant des examens de secteurs commerciaux. À l'heure actuelle, au moyen des examens de secteurs commerciaux, Mesures Canada a entrepris un processus de 10 ans pour établir le degré d'intervention dans chacun des 39 secteurs commerciaux faisant appel à la mesure commerciale. Ce processus comprend un examen de l'ensemble des

services offerts par Mesures Canada conformément aux pouvoirs qui lui sont délégués en vertu de la *Loi sur les poids et mesures* et de la *Loi sur l'inspection de l'électricité et du gaz*.

- Élaboration de politiques et de normes pour les programmes d'accréditation et d'enregistrement, en fonction des pouvoirs délégués en vertu de la *Loi sur les poids et mesures* et de la *Loi sur l'inspection de l'électricité et du gaz*.
- Le processus de création et de révision des normes en vertu de la Loi est documenté. Le document comprend les points principaux de décision et la définition des responsabilités du personnel et de la direction à chaque étape du processus.
- Un processus clairement défini et bien documenté existe pour les examens de secteurs commerciaux qui sont un intrant important aux activités d'élaboration de politiques.
- Le modèle de fonctionnement des FSA a été créé par le Groupe des services innovateurs. Le Programme d'accréditation est certifié selon l'ISO, par conséquent, des politiques et des procédures bien définies sont adéquatement documentées et mises à l'essai. Une rigueur semblable est appliquée au Programme d'enregistrement qui n'est opérationnel que depuis deux ans.
- Les personnes interrogées ont convenu par consensus que Mesures Canada a la capacité de respecter les exigences de ses politiques.
- Au cours des cinq dernières années, Mesures s'est donné comme priorité d'élargir les programmes d'accréditation et d'enregistrement et ainsi augmenter le nombre des FSA autorisés à vérifier les appareils de mesure en son nom, d'effectuer des examens de secteurs commerciaux pour établir le degré d'intervention nécessaire et d'harmoniser les exigences juridiques canadiennes avec les lois modèles acceptées à l'échelle internationale.

Résumé de l'étape de la planification

Le rôle d'organisme de réglementation que Mesures Canada assume renforce l'importance des processus opérationnels clés de l'organisme. D'autres travaux de vérification pourraient être menés à l'étape de l'exécution pour évaluer la conception des processus mis en place par Mesures Canada pour exercer les responsabilités qui lui sont confiées par la Loi et vérifier si le mandat de Mesures Canada est adéquatement réalisé. La direction de Mesures Canada et d'Industrie Canada pourrait alors avoir la certitude que ces processus sont adéquats et qu'ils sont dotés des mécanismes de contrôle nécessaires.

B.4 Gens

Description : Le Ministère possède les effectifs et le milieu de travail voulus et met l'accent sur l'acquisition des compétences et du leadership pour assurer son succès et un excellent avenir pour la fonction publique du Canada.

Processus opérationnels clés visés : Planification des RH; planification de la relève; planification de la diversité; planification du maintien en poste; planification du personnel; et sondage des employés.

Observations :

- Industrie Canada a reconnu que Mesures Canada avait mis en place des pratiques et des processus exhaustifs, efficaces et novateurs en matière de ressources humaines.
- Mesures Canada possède un programme de reconnaissance pour motiver les employés et reconnaître leurs réalisations. Les prix offerts sont le Prix de l'employé de l'année, le Prix d'excellence et le Prix de reconnaissance des pairs.
- Un plan stratégique de relève a été élaboré permettant à Mesures Canada d'assurer la continuité de ses compétences exécutives, administratives et professionnelles afin d'atteindre ses objectifs opérationnels. Le plan comporte une planification de la relève aux niveaux du personnel et des gestionnaires.
- Mesures Canada a élaboré un programme de recrutement et de perfectionnement d'inspecteurs techniques (TI) dont le but est de recruter des personnes ayant les qualités nécessaires pour occuper un poste de premier échelon et les former jusqu'à un niveau de compétence qui leur permette d'exécuter toute la gamme des tâches opérationnelles.
- Mesures Canada a élaboré des profils de compétence pour chaque poste de l'organisme. Les profils sont utilisés pour établir les connaissances, les compétences, les habiletés et les aptitudes requises pour chaque employé occupant un poste ou une fonction particulière.
- Des objectifs de rendement sont établis et reliés aux engagements clés figurant dans le plan d'entreprise annuel. Les objectifs de rendement comprennent les attentes de la direction et les priorités pour l'année et sont attribués à tous les échelons de la hiérarchie de l'organisation jusqu'au directeur.
- Les gestionnaires de Mesures Canada participent à l'exercice de rétroaction de 360 degrés du Ministère qui permet aux gestionnaires d'obtenir les points de vue des employés sur leurs propres forces et faiblesses concernant des méthodes de gestion en particulier. Grâce à un encadrement individuel et à un suivi, les gestionnaires peuvent atteindre leurs objectifs de perfectionnement personnel et améliorer leurs méthodes de travail à l'aide d'un plan d'action.

- Mesures Canada tient à jour un profil de ses effectifs définissant les mouvements historiques et projetés. Les prévisions en matière de retraites et de départs sont calculées sur trois ans et comprennent un maximum et un minimum prévus de départs et de retraites. Historiquement, les retraites et les promotions ont diminué alors que les départs et les embauches ont augmenté. Une augmentation des retraites et des départs est projetée sur les trois prochaines années.
- Industrie Canada a mis en place un comité consultatif de suivi au sondage du ministère (CCS) qui est chargé de comprendre et de réagir aux résultats du sondage des employés de la fonction publique 2002. Le CCS est présidé par un champion des réactions au sondage et comprend des représentants de tous les secteurs et des plus petites directions. Le CCS a réalisé son mandat et a été démantelé. L'idée de créer un comité de gestion propre à Mesures Canada pour réagir au sondage 2002 a été examinée par le Comité de la haute direction. Mesures Canada n'a pas donné suite à l'idée et a plutôt décidé de participer à une initiative plus large d'Industrie Canada. La réaction d'Industrie Canada aux résultats du sondage des employés de la fonction publique 2005 n'a pas été annoncée, cependant, Mesures Canada prévoit participer au processus ministériel.
- Un document intitulé Instrument de délégation : dotation des postes et réaménagement de la main-d'œuvre est en vigueur à Industrie Canada (et par conséquent, à Mesures Canada). Le document décrit les niveaux et toutes les limites aux conditions applicables à ces niveaux en ce qui concerne le recrutement et la dotation.

Résumé de l'étape de la planification

Des indications permettent de croire que Mesures Canada dispose de nombreux processus formels et informels dans ce domaine. De plus, nous croyons savoir qu'Industrie Canada a reconnu que Mesures Canada avait instauré des pratiques et des processus exhaustifs, efficaces et novateurs en matière de ressources humaines. Par conséquent, les vérificateurs ont déterminé qu'il ne serait pas utile de poursuivre les travaux dans ce domaine à la prochaine étape de la vérification.

B.5 Services axés sur les citoyens

Description : Les services sont axés sur les citoyens, les politiques et programmes sont élaborés selon l'approche « extérieur-intérieur » et les partenariats sont encouragés et gérés efficacement.

Processus opérationnels clés visés : Management de la qualité des services (élaborer des plans d'amélioration du service; établir des cibles et des mesures de la satisfaction de la clientèle); coordination de la communication externe; planification et gestion des partenariats; réalisation des objectifs du gouvernement en direct (GD).

Observations:

- En raison de la nature opérationnelle des services offerts par Mesures Canada, il y a très peu d'occasions de fournir des services en direct (ex. les inspections, les étalonnages d'appareil et les essais de prototypes ne peuvent être effectués en direct). Toutefois, une grande diversité d'information est publiée dans le site Web de Mesures Canada, notamment l'information relative aux services et l'information relative aux examens de secteurs commerciaux, aux FSA, aux approbations et aux secteurs commerciaux réglementés.
- Mesures Canada a mis en œuvre un projet dans le cadre du gouvernement en direct portant sur la publication de tous les formulaires en direct et l'incorporation d'un mécanisme de plaintes en direct.
- Mesures Canada utilise son site Web à grande échelle pour communiquer proactivement avec l'ensemble des intervenants. Toutes les parties intéressées peuvent s'inscrire pour recevoir de l'information sur les nouveautés en matière de règles et d'exigences, de politiques, de procédures, de programmes et de services, ou sur les modifications apportées à des documents ou à des services existants, et de l'information sur l'état d'avancement des examens de secteurs commerciaux.
- Mesures Canada utilise aussi le processus d'examen de secteur commercial pour communiquer avec les intervenants de l'extérieur. Plus particulièrement, il s'agit d'un processus de consultation exhaustif utilisé par Mesures Canada pour recueillir les commentaires des intervenants externes concernant le besoin et l'à-propos d'une intervention de Mesures Canada dans le but d'améliorer, de diminuer ou de modifier son degré d'intervention dans des secteurs donnés.
- Il existe des normes de service à la clientèle et elles sont publiées dans le site Web de Mesures Canada. Quelques exemples sont les certificats d'étalonnage qui doivent être émis dans un délai de 60 jours civils suivant la réception de l'étalon et des inspections qui doivent être effectuées dans un délai de 10 jours civils suivant la réception de la demande.
- Les normes de rendement font l'objet d'un suivi par le gestionnaire responsable et d'un rapport au Comité de la haute direction en fin d'exercice.
- La qualité des services fournis n'est pas systématiquement mesurée ni suivie dans l'ensemble des programmes.
 - Un processus est en place pour mesurer la satisfaction des FSA à l'endroit de Mesures Canada.
 - Il n'existe pas de processus pour mesurer la satisfaction des clients qui reçoivent des services des FSA.

- Il n'existe pas de processus pour mesurer la satisfaction des clients concernant les services fournis par les inspecteurs des régions de Mesures Canada.
- Il n'existe aucun processus pour suivre de près la satisfaction des clients à l'égard des services fournis par le Laboratoire.

Résumé de l'étape de la planification

Bien que Mesures Canada commence à élaborer des mécanismes pour évaluer la satisfaction de haut niveau à l'endroit de ses services, pour le moment, il a très peu de mécanismes ou de processus formels permettant de mesurer pro activement la satisfaction des clients par rapport à ses services et programmes. L'équipe de vérification a jugé qu'il n'était pas utile de poursuivre les travaux dans ce domaine à la prochaine étape de la vérification.

B.6 Gestion des risques

Description : L'équipe de la haute direction définit clairement le contexte ministériel et les pratiques de gestion proactives des risques organisationnels et stratégiques.

Processus opérationnels clés visés : Cadre de gestion des risques de l'organisme; profil de risques; évaluations du risque au niveau de l'unité opérationnelle; formation en matière de risque et communication.

Observations :

- Mesures Canada ne possède pas de profil de risques ni de cadre de gestion des risques formels; par ailleurs, un représentant de Mesures Canada participe au comité ministériel chargé de la gestion des risques.
- Des outils formels de gestion des risques et la formation connexe ne sont pas à la disposition du personnel et de la direction. Même s'il n'y a aucun cadre de gestion des risques en place, Mesures Canada tient compte des risques dans ses décisions stratégiques. Le processus est informel et la documentation du processus n'est pas constante.
- Mesures Canada gère des activités qui sont étroitement liées aux concepts et aux principes de gestion des risques de la manière suivante, même si elles ne sont pas définies comme un processus de gestion des risques :
 - Par l'intermédiaire des examens de secteurs commerciaux, Mesures Canada établit son degré d'intervention dans chacun des secteurs qui fait appel à la mesure commerciale. Ces décisions sont prises en tenant compte de certains facteurs de risque prévalant dans chaque secteur commercial. De plus, la consultation des intervenants externes est un élément essentiel du processus.

- Au moyen du Programme de surveillance du marché, Mesures Canada tentera annuellement d'établir un lien entre l'affectation des ressources et les données sur les risques concernant chaque secteur commercial. Plus particulièrement, le Programme évaluera l'efficacité de l'intervention de Mesures Canada dans certains secteurs commerciaux et ce dernier pourra ensuite utiliser cette information pour ajuster son degré d'intervention dans le secteur commercial visé.

Résumé de l'étape de la planification

Bien que Mesures Canada ait mis en place deux processus de gestion des risques de haut niveau, on remarque l'absence d'un cadre ou un programme de gestion des risques intégré pour l'ensemble de l'organisme. Mesures Canada reconnaît qu'il y a matière à amélioration. Compte tenu de l'absence d'un programme ou d'un cadre formel intégré de gestion des risques, on s'est entendu sur le fait que des travaux de vérification ultérieurs axés sur l'élément gestion des risques du CRG n'apporteraient tout probablement rien de nouveau ni aucune assurance à Mesures Canada.

B.7 Gérance

Description : Le régime de contrôle ministériel (actifs, fonds, effectifs, services, etc.) est intégré et efficace, et tous les employés comprennent bien ses principes sous-jacents.

Processus opérationnels clés visés : Conformité aux articles 32, 33 et 34 de la LGFP; conformité aux politiques et surveillance; planification d'une vérification interne fondée sur le risque; conseils de spécialistes opérationnels fournis à la direction dans la prise de décision; planification de la continuité des opérations; auto-évaluation de contrôle; management de la qualité.

Observations :

- Des services de vérification sont fournis à Mesures Canada par l'intermédiaire d'Industrie Canada. Industrie Canada possède un plan pluriannuel fondé sur le risque, mais il n'y a aucun plan de vérification propre à Mesures Canada. D'après les discussions avec la haute direction de Mesures Canada, relativement peu de vérifications ont été effectuées jusqu'à aujourd'hui.
- Présentement, Mesures Canada est en voie de transférer à Industrie Canada des pouvoirs et des responsabilités en ce qui concerne sa fonction TI, notamment les services d'infrastructure, les services de dépannage et les services de développement et de maintenance d'applications.
- Il n'y a aucun plan de la continuité des opérations pour le moment à Mesures Canada. Les participants interrogés ont déclaré que les normes d'Industrie Canada n'exigent pas que Mesures Canada élabore un plan de la continuité des opérations.

- Les pouvoirs et responsabilités financières sont fondés sur le document de la délégation des pouvoirs d'Industrie Canada.
 - L'équipe a remarqué qu'une personne au sein de Mesures Canada exerçait actuellement les pouvoirs délégués en vertu des articles 32, 33, et 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)* pour les transactions de l'administration centrale, ce qui accroît le risque d'une répartition inadéquate des tâches. Ce problème a été défini lors d'une vérification des contrôles financiers du Ministère, qui était en cours au moment de la présente vérification. La haute direction a pris les mesures nécessaires pour régler le problème, les détails de ces mesures figurent à l'**annexe B** du présent rapport.
 - En ce qui concerne les processus financiers, les paiements supérieurs à 2 000 \$ et les paiements inférieurs à 2 000 \$ jugés sensibles (ex. déplacements, hébergement) sont assujettis à un examen complet en vertu de l'article 33 avant les paiements. Les paiements non sensibles inférieurs à 2 000 \$ et les paiements par carte de crédit sont examinés par échantillonnage après le paiement par la Direction générale du contrôleur du Ministère.
- En ce qui concerne la gérance des actifs :
 - Une politique de gestion du parc de véhicules est en place et renferme les principes d'une utilisation acceptable des véhicules de Mesures Canada. De plus, les employés de Mesures Canada à qui on a attribué un véhicule sont tenus de signer un formulaire d'autorisation confirmant qu'ils ont bien compris la politique et qu'ils en respectent les dispositions. De plus, les processus sont conçus pour assurer un suivi et faire rapport aux gérants de district sur l'utilisation des véhicules (kilométrage), ce qui est nécessaire pour effectuer l'entretien régulier des véhicules et repérer les utilisations inattendues. Le directeur des Services de gestion reçoit également un rapport annuel d'utilisation des véhicules qu'il examine pour cerner les problèmes liés à la gérance des véhicules.
 - Mesures Canada possède un parc de véhicules actifs de plus de 180 véhicules. Il s'agit d'une portion importante du parc de véhicules pour l'ensemble d'Industrie Canada.
- Mesures Canada perçoit des droits d'utilisateur pour certains des services qu'il fournit à ses clients. Lors de l'exercice financier 2004-2005, Mesures Canada a perçu près de 1,9 M \$ en droits d'utilisation.

Résumé de l'étape de la planification

La Direction de la vérification d'Industrie Canada a récemment effectué une vérification des contrôles financiers du Ministère qui a englobé Mesures Canada. Selon la Direction de la vérification d'Industrie Canada, la vérification des biens en équipement et des immobilisations sera effectuée pendant d'autres vérifications à l'échelle du Ministère. En conséquence, on a

déterminé qu'il ne serait pas utile de poursuivre les travaux de vérification dans ces domaines à l'étape de l'exécution de la présente vérification. De plus, les vérificateurs ont convenu que, même si aucun problème n'avait été constaté à l'étape de la planification, un examen du processus de génération des recettes sera effectué puisqu'il fait partie du processus d'approbation du Laboratoire qui a été choisi pour examen à l'étape de l'exécution. Les résultats de l'examen sont présentés à l'**annexe A3**.

Fait à remarquer, avant l'achèvement de la vérification, Mesures Canada a signalé à l'équipe de vérification que la Direction des services de gestion (DSG) avait mise en œuvre de nouvelles procédures pour garantir une répartition adéquate des responsabilités en vertu des articles 33 et 34. Le problème soulevé lors de la vérification des contrôles financiers d'Industrie Canada portait sur l'application inadéquate du concept d'adjoint du Centre de responsabilité au sein de la direction.

Mesures Canada a signalé à l'équipe de vérification que, à compter du 1^{er} avril 2006, des centres de financement supplémentaires seront créés au sein de la Direction des services de gestion et que de nouveaux gestionnaires des centres de responsabilité avaient été désignés avec des pouvoirs délégués en vertu de l'article 34. De même, l'adjoint du Centre de responsabilité au sein de la Direction des services de gestion n'exerçait plus les pouvoirs délégués en vertu de l'article 34 au nom d'un gestionnaire de Mesures Canada. Les approbations en vertu de l'article 34 sont actuellement accordées directement par le gestionnaire du Centre de responsabilité ou son propre adjoint. Dans le cas des paiements autorisés par le directeur, DSM, les pouvoirs délégués en vertu de l'article 33 sont directement exercés par le président de Mesures Canada pour permettre une répartition adéquate des tâches.

B.8 Responsabilisation

Description : Les responsabilités en ce qui concerne les résultats sont clairement attribuées et correspondent aux ressources, et les délégations tiennent compte des capacités.

Processus opérationnels clés visés : Établissement et surveillance des objectifs de rendement; communication, mise à jour et surveillance des pouvoirs délégués.

Observations préliminaires :

- Les personnes interrogées ont clairement indiqué que les responsabilités étaient clairement documentées et communiquées. Le personnel de Mesures Canada a déclaré que des descriptions de tâches existaient pour tous les postes à Mesures Canada.
- Mesures Canada respecte la Délégation des pouvoirs financiers d'Industrie Canada.
 - Une formation sur les pouvoirs financiers est offerte au personnel de l'administration centrale par le directeur des Services de gestion ou un membre de son personnel.

- La formation sur les pouvoirs financiers est offerte au personnel régional de Mesures Canada par le personnel de gestion financière d'Industrie Canada dans les régions.
- Un processus documenté existe en ce qui concerne les interventions administratives nécessaires lorsqu'un employé quitte ses fonctions à Mesures Canada. Le processus ne comprend pas le retrait du spécimen de carte de délégation des pouvoirs des archives d'Industrie Canada. De plus, il n'est pas clair si une procédure semblable existe dans les régions.
- Il y a un document intitulé Instrument de délégation : dotation des postes non EX et réaménagement des effectifs en vigueur à Industrie Canada (par conséquent, à Mesures Canada). Le document décrit les pouvoirs délégués en dotation pour Industrie Canada et tous les organismes qui relèvent du Ministère. Le document souligne les pouvoirs délégués en matière de dotation par la haute direction et souligne les limites ou les conditions applicables associées à ces pouvoirs. Alors que le personnel de Mesures Canada au niveau EX-2 détient généralement des pouvoirs de dotation délégués, les participants interrogés ont mentionné que le personnel de Mesures Canada travaille généralement en collaboration avec le personnel en RH d'Industrie Canada lorsqu'il s'agit de recrutement et d'embauche.
- Des objectifs de rendement sont établis et reliés à des engagements clés mentionnés dans le plan d'entreprise annuel. Les objectifs de rendement comprennent les attentes de la direction et les priorités pour l'année et sont répartis entre tous les échelons de la hiérarchie de l'organisation jusqu'au directeur.
- Des responsabilités particulières découlant des lois régissant Mesures Canada ont été définies. Aucun processus formel de surveillance de la conformité avec ces responsabilités n'est en place pour le moment à Mesures Canada.

Résumé de l'étape de la planification

Des indications permettent de croire que Mesures Canada a clairement documenté et communiqué les responsabilités. Mesures Canada emploie des instruments de délégation de pouvoirs en vigueur à Industrie Canada. Par conséquent, on a déterminé qu'il ne serait pas utile de poursuivre les travaux dans ce domaine à la prochaine étape de la vérification.

B.9 Résultats et rendement

Description : De l'information pertinente est recueillie au sujet des résultats (internes et liés au programme et services) et utilisée dans le cadre du processus décisionnel, et les rapports transmis au public sont équilibrés, limpides et faciles à comprendre.

Processus opérationnels clés visés : Gestion axée sur les résultats (cadre de mesure du rendement, surveillance et production de rapports), élaboration et présentation des PPR et RMR; évaluation des programmes.

Observations préliminaires :

- Mesures Canada ne produit pas de rapport ministériel sur le rendement (RMR) distinct de celui d'Industrie Canada. Mesures Canada n'apporte aucune contribution au RMR d'Industrie Canada. L'organisme possède deux mesures de rendement séparées dans l'architecture des activités des programmes (AAP) qui figurent dans le RMR d'Industrie Canada.
- Mesures Canada ne produit pas de rapport annuel soulignant le rendement par rapport à son plan annuel.
- Un processus d'examen à mi-exercice existe lorsque les plans de travail des régions et des divisions sont examinés par le président pour évaluer les résultats par rapport aux priorités et aux plans. Les rapports de mi-exercice fournis par les régions et les divisions sont examinés par le directeur, Marketing et Opérations des affaires. S'il y a lieu, ces rapports sont validés avec les données de rendement contenues dans les divers systèmes d'information de Mesures Canada.
- La discussion portant sur les résultats financiers par rapport aux résultats planifiés n'est pas menée par le Comité de la haute direction avec régularité.
- Au moyen des examens de secteurs commerciaux et du Programme de surveillance du marché, Mesures Canada effectue des activités d'analyse de l'environnement qui lui fournissent la rétroaction nécessaire sur son rendement.
- Mesures Canada assure le suivi des données détaillées sur le rendement. Voici l'information clé qui est recueillie :
 - L'information sur le rendement concernant les activités sur le terrain (ex. nombre d'inspections, résultats des inspections, ressources utilisées pour les inspections) est recueillie au moyen du système PICASSO.
 - Les données concernant le rendement du Programme d'accréditation (ex. résultats des vérifications de conformité du Programme d'accréditation) sont recueillies au moyen du SIMC.
 - L'information sur le rendement concernant les activités du Laboratoire est recueillie au moyen de deux systèmes : le SGEA et le Système de certification et d'essai des appareils (SCEA).
- L'information introduite dans ces systèmes est utilisée par les différents chefs de division et de région et est en partie utilisée pour faire la planification annuelle. Cependant, il n'existe pas de fiche de rendement permettant de compiler ces renseignements dans le cadre d'une surveillance et un d'un examen réguliers.
- Les différents chefs de division et de région ont accès au système financier de Mesures Canada et produisent leur propre rapport financier mensuel. Ces rapports

comprennent habituellement les renseignements nécessaires pour les salaires, les budgets en immobilisation et en F&E, le budget, les dépenses réelles, les engagements fermes, les engagements préalables des fonds, les prévisions et les variances. De manière générale, les personnes interrogées ont convenu par consensus qu'il était facile d'obtenir rapidement des renseignements d'ordre financier.

- L'utilisation des sondages du personnel pour la surveillance et l'amélioration du rendement est traitée dans la partie portant sur les gens de la présente vérification, paragraphe 7.4.

Résumé de l'étape de la planification

Des indications permettent de croire que Mesures Canada dispose de nombreux processus formels et informels dans ce domaine. De plus, nous croyons savoir que le rôle le plus important dans le processus de présentation de l'information sur le rendement, assumé par le directeur, Marketing et Opérations des affaires, continue de s'améliorer. En conséquence, les vérificateurs ont déterminé qu'il n'est pas utile de poursuivre les travaux dans ce domaine à la prochaine étape de la vérification.

B.10 Apprentissage, innovation et gestion du changement

Description : Le Ministère gère par l'innovation et la transformation continues, favorise l'apprentissage organisationnel, attache de l'importance au savoir ministériel et apprend de son rendement.

Processus opérationnels clés visés : Apprentissage et perfectionnement, innovation; gestion du changement; gestion du savoir.

Observations préliminaires :

- Le personnel de Mesures Canada a déclaré que ce dernier avait élaboré des profils des compétences pour chaque poste de l'organisme. Le profil est utilisé pour définir les connaissances, les compétences, les habiletés et les aptitudes exigées d'un employé pour une tâche ou une fonction particulière. Des exigences relatives à l'apprentissage et au perfectionnement ont été définies pour chaque poste.
- Mesures Canada a élaboré et mis en œuvre un programme de perfectionnement formel pour que les inspecteurs techniques du premier échelon reçoivent la formation appropriée et acquièrent les compétences et les connaissances nécessaires avant d'être promus à un niveau opérationnel.
- Par son programme des FSA, Mesures Canada a démontré sa volonté de faire preuve d'innovation dans la prestation des services.
- Le Comité de la haute direction joue un rôle actif dans la gestion du changement au sein de l'organisme. Par exemple, la gestion du changement est un point qui revient souvent à

l'ordre du jour des réunions du Comité de la haute direction et la haute direction se déplace régulièrement dans les régions pour assister à des discussions avec le personnel. En outre, à plusieurs occasions, la haute direction a élaboré une foire aux questions pour le personnel dans le but de clarifier l'orientation stratégique et le passage à la prestation des services par des FSA.

Résumé de l'étape de la planification

Des indications permettent de croire que Mesures Canada dispose de nombreux processus formels et informels dans ce domaine. Par conséquent, les vérificateurs ont déterminé qu'il n'était pas utile de poursuivre les travaux dans ce domaine à la prochaine étape de la vérification.

B.11 Conclusion de l'étape de planification

Au terme de l'étape de planification de la présente vérification, les vérificateurs ont déterminé qu'un examen de la conception des processus et des contrôles associés aux activités essentielles de Mesures Canada fournirait à l'Unité de vérification et d'évaluation d'Industrie Canada une compréhension exhaustive des contrôles qui sont mis en œuvre dans les activités opérationnelles essentielles de Mesures Canada et permettrait éventuellement à ce dernier de renforcer les processus et les contrôles en place.

Annexe C – Critères de vérification

Les critères suivants ont été acceptés pour l'étape de l'exécution de la présente vérification et sont fondés sur les critères du cadre de contrôle de l'Institut canadien des comptables agréés.

Pour chacun des processus opérationnels examinés, l'équipe de vérification s'attendait que :

- Les activités de contrôle fassent partie intégrante de l'organisation, en tenant compte de ses objectifs, des risques courus pour les atteindre et des liens entre les éléments de contrôle.
- Le rendement soit évalué par rapport aux cibles et aux indicateurs cernés dans les objectifs et les plans de l'organisation.
- La direction évalue périodiquement l'efficacité des contrôles de son organisation et transmette les résultats aux personnes de qui elle relève.
- L'autorité, la responsabilité et la responsabilisation soient clairement définies et que ces valeurs doivent être en harmonie avec les objectifs de l'organisation afin que les bonnes personnes prennent les décisions et accomplissent les activités.
- Les personnes possèdent les connaissances, les aptitudes et les outils qui leur permettent d'atteindre les objectifs de l'organisation.
- Les décisions et les activités des différentes parties de l'organisation soient coordonnées.

Annexe D – Plan d'action pour la haute gestion

RECOMMANDATION	RÉPONSE DE LA HAUTE GESTION ET ACTION PROPOSÉE	PERSONNE/GROUPE RESPONSABLE	DATE DE MISE EN ŒUVRE DE L'ACTION
3.1 Processus d'accréditation			
Le président de Mesures Canada devrait : Élaborer un processus proactif de surveillance des FSA et de production de rapports à l'intention du CPA et du Comité de la haute direction sur le facteur déterminant de réussite, soit que les FSA jugent l'accréditation rentable.	Mesures Canada croit qu'il est important que les FSA considèrent que le Programme d'accréditation soit viable (c.-à-d. pouvant fonctionner adéquatement) plutôt que rentable (pouvant être interprété seulement en tant que rendement des investissements). Dans bon nombre de cas, la participation au Programme d'accréditation contribue à améliorer la souplesse (ex. capacité à certifier des compteurs d'électricité suivant les besoins des entreprises plutôt que d'attendre après un inspecteur de Mesures Canada) ou fournit un avantage concurrentiel (ex. capacité à offrir des services de certification en plus des services d'entretien et de réparation). Il est entendu que le fait de comprendre les facteurs déterminants de réussite qui sont nécessaires pour attirer et retenir les FSA est important puisque le recours aux FSA pour les certifications d'appareils est essentiel pour que Mesures Canada réalise ses priorités stratégiques. Cependant, Mesures Canada doit équilibrer la viabilité du Programme d'accréditation pour les FSA avec le fait que les critères du Programme doivent être suffisamment exigeants pour ne retenir dans le Programme que les organismes aptes à fournir des services de certification complets et de grande qualité. Mesures Canada élaborera un processus qui permettra de définir et de surveiller proactivement la viabilité constante du Programme d'accréditation et de communiquer les résultats au CPA et au Comité de la haute direction.	Vice président, Direction des services innovateurs	28 septembre 2007

RECOMMANDATION	RÉPONSE DE LA HAUTE GESTION ET ACTION PROPOSÉE	PERSONNE/GROUPE RESPONSABLE	DATE DE MISE EN ŒUVRE DE L'ACTION
3.1 Processus d'accréditation (suite)			
Élaborer un ensemble d'indicateurs de rendement permettant d'évaluer le degré de satisfaction des clients finaux à l'endroit des services fournis par les FSA accrédités.	Mesures Canada élaborera des mesures de la satisfaction des clients finaux à l'endroit des services fournis par les FSA accrédités et enregistrés et il utilisera l'information obtenue pour orienter l'amélioration continue du Programme d'accréditation.	Vice président, Services innovateurs Directeur, Marketing et des opérations des affaires	28 septembre 2007
3.2 Processus d'enregistrement			
Le président de Mesures Canada devrait : Mettre en place un cadre de contrôle de la gestion et un plan de surveillance de la conformité connexe permettant de s'assurer d'une application uniforme du processus d'enregistrement dans l'ensemble du Canada.	Mesures Canada a déjà commencé à appliquer un système de contrôle de la gestion et un programme de surveillance de la conformité. Une vérification interne et un processus de revue de direction ont été mis en place. Un processus REI (Recommandations pour l'efficacité et l'innovation) et un programme des normes de service seront élaborés.	Vice président, Services innovateurs	3 avril 2007

RECOMMANDATION	RÉPONSE DE LA HAUTE GESTION ET ACTION PROPOSÉE	PERSONNE/GROUPE RESPONSABLE	DATE DE MISE EN ŒUVRE DE L'ACTION
3.3 Processus du laboratoire des services d'étalonnage et d'approbation			
Le président de Mesures Canada devrait : - Élaborer des normes de service à la clientèle (ex. par discipline ou complexité d'appareils) qui reflètent la complexité du travail nécessaire pour le processus d'approbation. - Établir un plan de dotation propre à chaque laboratoire comprenant des options de rechange (ex. passation de marchés/sous-traitance, rotation des postes/formation par observation) visant les techniciens de laboratoire dans le contexte du plan des ressources humaines de Mesures Canada.	Mesures Canada convient qu'il est nécessaire d'apporter des modifications aux normes de service visant les approbations pour mieux refléter la complexité du travail nécessaire au processus d'approbation. Mesures Canada étudiera les avantages qui pourraient être obtenus de l'établissement de normes des service fondées sur la discipline métrologique ou la complexité des appareils à approuver (phase 1) et apporter les modifications nécessaires pour améliorer la surveillance de la prestation du service d'approbation par rapport à des cibles de rendement liées aux normes de service (phase 2). On s'entend sur le fait que le vieillissement de la population et les exigences relatives aux compétences spécialisées visant le personnel sont tels qu'il faut prioriser la dotation en personnel du Laboratoire dans les prochaines années. Des méthodes de dotation différentes ont été utilisées et doivent continuer de l'être. Le plan des ressources humaines de Mesures Canada définit les enjeux auxquels doit faire face le Laboratoire et les exigences de dotation qui y sont liées. Le plan définira plus en détail les exigences particulières relatives au Laboratoire, le cas échéant.	Vice président, Ingénierie et services de laboratoire Directeur, Marketing et des opérations des affaires	Phase 1 : 31 janvier 2007 Phase 2 : 29 juin 2007
3.4 Réglementation, normalisation et élaboration de politiques			
Le président de Mesures Canada devrait : Élaborer d'autres indicateurs de rendement formels pour le processus de réglementation, de normalisation et d'élaboration de politiques.	Le besoin d'indicateurs de rendement formels sera étudié. Lorsqu'il s'avérera que des avantages et des améliorations continues au processus peuvent être obtenus grâce à la mesure du rendement, des indicateurs seront élaborés.	Vice président, Direction du développement des programmes Directeur, Marketing et des opérations des affaires	28 septembre 2007