



Commission canadienne  
des grains

Canadian Grain  
Commission

# **Audit de la conception et de l'efficacité du fonctionnement des contrôles au niveau de l'entité**

**RAPPORT FINAL**  
Commission canadienne des grains

Mai 2017

---

## TABLE DES MATIÈRES

1.0	Sommaire .....	2
2.0	Contexte .....	5
3.0	Méthodologie .....	7
3.1	Portée .....	7
3.2	Évaluation de l'efficacité de la conception .....	7
3.3	Évaluation de l'efficacité opérationnelle .....	7
3.4	Définitions servant à classer les conclusions .....	8
4.0	Conclusions et recommandations .....	10
4.1	Environnement de contrôle .....	10
4.2	Évaluation des risques .....	13
4.3	Activités de contrôle .....	14
4.4	Information et communication .....	16
4.5	Surveillance .....	17
4.6	Résumé .....	18
5.0	Remerciements et personnes-ressources .....	18
	Annexe A – Piliers et principes du COSO 2013.....	19
	Annexe B – Observations et recommandations.....	21

---

## 1.0 Sommaire

La Politique sur le contrôle interne du Conseil du Trésor est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2009. Conformément à cette politique, l'administrateur général et le dirigeant principal des finances doivent signer chaque année une « Déclaration de responsabilité de la direction englobant le contrôle interne en matière de rapports financiers » de l'organisation. La Commission canadienne des grains a mis en place un système général efficace de contrôle interne en matière de rapports financiers et en assure le maintien. Ce système vise à fournir une assurance raisonnable quant à la fiabilité des rapports financiers internes et externes et à la préparation d'états financiers exacts. En vertu de la Politique sur le contrôle interne, les ministères doivent documenter et évaluer trois niveaux de contrôles, dont ceux au niveau de l'entité.

Il est particulièrement important d'évaluer périodiquement les contrôles au niveau de l'entité, car les forces et les faiblesses dans ces domaines ont une incidence importante sur la culture, les valeurs et l'éthique, la transparence, la responsabilisation, la gestion des risques et les rôles et responsabilités de l'organisation. Parce que les contrôles au niveau de l'entité sont omniprésents dans l'organisation, de nombreux experts indiquent que ces contrôles ont une incidence, tant positive que négative, plus grande que les contrôles des processus financiers.

Les Services d'audit et d'évaluation de la Commission canadienne des grains ont réalisé un audit de l'analyse de la conception des contrôles au niveau de l'entité pour l'exercice 2010-2011. L'audit a permis de formuler sept recommandations. Depuis, la Division des finances de la Commission canadienne des grains a vérifié la conception et l'efficacité et a surveillé la mise en application des améliorations recommandées.

L'audit de l'efficacité de la conception et du fonctionnement des contrôles au niveau de l'entité faisait partie du plan d'audit axé sur les risques et du plan de surveillance du contrôle interne en matière de rapports financiers pour l'exercice 2016-2017. La Commission canadienne des grains a mandaté la société d'experts-conseils Ernst & Young LLP pour mener à bien les travaux d'audit sur le terrain.

L'audit avait comme objectif d'évaluer l'efficacité de la conception et du fonctionnement des contrôles au niveau de l'entité par rapport au cadre établi (COSO 2013). Les résultats de l'audit offrent un certain degré d'assurance quant à la qualité du cadre de contrôle au niveau de l'entité de la Commission canadienne des grains au commissaire en chef et à la direction et fournissent des recommandations pratiques visant à améliorer les processus s'il y a lieu.

### Conclusion

L'audit a permis de conclure que la Commission canadienne des grains a conçu un système solide de contrôles au niveau de l'entité qui contribue à promouvoir l'excellence en matière de gestion, la bonne gouvernance et la préparation de rapports financiers de qualité dans l'ensemble de l'organisation. On a constaté que la plupart des contrôles fonctionnaient entièrement ou partiellement de façon efficace. Les cadres de la haute direction sont déterminés à être des chefs de file efficaces et à afficher des comportements sur lesquels les employés peuvent prendre exemple. La communication interne se fait par le truchement d'un éventail de méthodes qui permettent d'atteindre l'ensemble des employés de façon continue. La Commission canadienne des grains a mis en place un code de valeurs et d'éthique de l'organisation appuyé par des activités de sensibilisation. Diverses activités de gestion des risques sont entreprises pour assurer la mise en place de stratégies d'atténuation. Un programme est également en place pour présenter à tous les employés les objectifs de travail annuels et fournir des évaluations du rendement de mi-exercice et de fin d'exercice. On a établi

des politiques et des procédures visant les activités relatives aux finances et à la technologie de l'information.

En tout, 31 contrôles de haut niveau ont été évalués dans le cadre de l'audit. Chacun de ces contrôles au niveau de l'entité comporte un certain nombre d'activités de contrôle particulières. Les forces et les possibilités d'amélioration à l'échelon des activités de contrôle sont regroupées dans les conclusions portant sur chacun des domaines de contrôle au niveau de l'entité.

Vous trouverez ci-dessous un résumé des résultats d'analyse pour les 31 domaines de contrôle au niveau de l'entité :

<b>Conclusion</b>	<b>Nombre de contrôles au niveau de l'entité</b>	<b>Pourcentage des contrôles au niveau de l'entité*</b>	
<b>Efficacité de la conception</b>			
Efficace	25	81 %	
Lacunes au chapitre de la conception (totalement ou en partie)	6	19 %	
Écart total			5
Écart partiel			1
<b>Nombre total de contrôles évalués</b>	<b>31</b>		
<b>Efficacité du fonctionnement</b>			
Efficace	17	79 %	
Efficace avec possibilité d'amélioration	2		
Inefficace (totalement ou en partie)	5	21 %	
Totalement inefficace			3
Partiellement inefficace			2
Vérification non concluante	1	--	
<b>Nombre total de contrôles évalués</b>	<b>25</b>		

\*Pourcentage du nombre total de contrôles au niveau de l'entité évalué dans chaque catégorie.

L'efficacité du fonctionnement n'a pas été évaluée dans le cas des contrôles au niveau de l'entité qui comportaient des lacunes au chapitre de la conception. En ce qui concerne l'efficacité de fonctionnement, le pourcentage exclut les « vérifications non concluantes » jugées, soit efficaces, soit inefficaces (c.-à-d. n=24). Dans l'ensemble, 19 contrôles au niveau de l'entité (63 %) ont été jugés entièrement efficaces tant au chapitre de la conception que du fonctionnement.

Le rapport contient des recommandations en vue de l'amélioration, principalement les suivantes :

- renforcer le lien entre le groupe des Technologies de l'information et la planification stratégique et opérationnelle de la Commission canadienne des grains;
- mettre à jour les plans de continuité des activités et de reprise après sinistre de l'organisation;
- mettre en place des processus visant à assurer que les politiques, les procédures et autres renseignements de la Commission canadienne des grains sont à jour.

La direction a accepté les recommandations et s'est engagée à mettre en œuvre les plans d'action visant à corriger les lacunes relevées dans le rapport. On s'attend à ce que les plans d'action soient parachevés d'ici la fin de l'exercice 2017-2018, à l'exception de l'analyse complète du plan de continuité des activités, qui devrait se faire au cours de la prochaine

---

année. Les plans d'action détaillés de la direction sont présentés à l'annexe B du présent rapport.

### **Énoncé d'assurance**

Selon le jugement professionnel du dirigeant principal de l'audit, des procédures d'audit suffisantes et appropriées ont été suivies et des éléments probants appropriés ont été recueillis en nombre suffisant pour appuyer l'exactitude de l'opinion formulée dans le présent rapport. Ces conclusions se fondent sur une comparaison des conditions telles qu'elles existaient à l'époque par rapport aux critères d'audit préétablis, comme il est décrit dans la portée de l'audit. Elles ne s'appliquent qu'à l'activité vérifiée. L'audit a été planifié et effectué conformément aux Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada.

---

## 2.0 Contexte

### Exigences relatives à la politique et cadre de contrôle

La Politique sur le contrôle interne du Conseil du Trésor est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2009. Elle exige de l'administrateur général (commissaire en chef de la Commission canadienne des grains) et du dirigeant principal des finances (chef de la direction financière) qu'ils signent annuellement la Déclaration de responsabilité de la direction englobant le contrôle interne en matière de rapports financiers de l'organisation. La Commission canadienne des grains a mis en place (au besoin) et maintient un système général efficace de contrôle interne en matière de rapports financiers. Le système de contrôle interne qui s'applique aux rapports financiers vise à fournir une assurance raisonnable quant à la fiabilité des rapports financiers internes et externes et à la préparation d'états financiers exacts.

Un système efficace de contrôle interne en matière de rapports financiers comporte des contrôles à trois niveaux :

- entité;
- technologies de l'information;
- processus opérationnel.

**Les contrôles au niveau de l'entité** sont des contrôles qui ont un effet général sur la réalisation des objectifs de l'organisation en matière de contrôle interne. Certains contrôles au niveau de l'entité aident à définir l'environnement de contrôle global de l'organisation, tandis que d'autres sont exécutés pour surveiller des risques particuliers au niveau d'un sous-processus, d'un processus, d'un lieu ou d'une unité fonctionnelle. La structure de gouvernance globale de l'organisation, ses pratiques d'embauche et ses activités de contrôle ordinaires sont des exemples de contrôles au niveau de l'entité.

**Les contrôles généraux liés aux technologies de l'information (TI)** sont des contrôles qui visent un grand nombre de systèmes d'exploitation, d'applications et de bases de données qui appuient le fonctionnement des systèmes d'information et qui posent les assises de l'environnement de contrôle lié aux TI. Cette catégorie de contrôles englobe les contrôles de l'accès aux systèmes, ceux qui concernent la gestion des changements et ceux qui ont trait aux procédures de sauvegarde et de restauration.

**Les contrôles relatifs aux processus fonctionnels** sont des contrôles intégrés dans un processus opérationnel clé propre à la gestion financière. La paie, les immobilisations, les dépenses de fonctionnement, les rapports financiers et les recettes sont des exemples de processus opérationnels clés dans le secteur de la gestion financière. L'approbation des factures et l'examen des états financiers constituent également des exemples de contrôle de processus opérationnel.

Pour procéder à l'évaluation des contrôles internes en matière de rapports financiers, la Commission canadienne des grains a choisi le COSO 2013 comme cadre de contrôle interne applicable, ce qui est en phase avec les autres ministères et organismes du gouvernement fédéral et décrit dans la Politique sur le contrôle interne elle-même :

« 3.2 [...] De nombreux cadres de contrôle interne ont été élaborés par une série d'organismes et d'associations professionnels. L'un des cadres les plus reconnus en matière de contrôle interne est celui du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), qui a été établi aux États-Unis

---

en 1985. Dans le cadre intégré du COSO, tous les employés de l'organisation sont responsables, dans une certaine mesure, du contrôle interne. »<sup>1</sup>

En 1992, le COSO a mis au point un cadre intégré sur la gestion des risques d'entreprise (GRE), « Enterprise Risk Management - Integrated Framework », souvent cité sous l'appellation COSO ERM Framework.

Le cadre de GRE du COSO établit que le contrôle interne est un processus, constitué par le conseil d'administration, la direction et le personnel d'une entité, visant à fournir une assurance raisonnable en ce qui a trait à l'atteinte des objectifs dans les catégories suivantes :

- efficacité et efficience des opérations;
- fiabilité des rapports financiers;
- respect des lois et des règlements applicables.

En 2013, le COSO a mis à jour son cadre de contrôle pour tenir compte des changements au chapitre de l'environnement des activités, du fonctionnement et de la réglementation. Bien que non essentielles, ces mises à jour visaient à : 1) tenir compte des changements importants apportés au cadre des activités, 2) définir les critères qui devaient servir à mettre au point et à évaluer les contrôles internes et 3) mettre davantage l'accent sur les objectifs visant les activités, la conformité et les rapports non financiers. Se reporter à l'annexe A pour consulter les piliers et les principes du COSO 2013.

Les mises à jour apportées au cadre de contrôle du COSO, y compris les critères particuliers visant chacun des cinq domaines de contrôle interne, ont été prises en compte par la Commission canadienne des grains lors de l'évaluation des contrôles internes en matière de rapports financiers. Le plan de surveillance des contrôles internes en matière de rapports financiers de la Commission canadienne des grains prévoit l'évaluation des contrôles au niveau de l'entité de la Commission canadienne des grains pour l'exercice 2016-2017 (reportée de l'exercice précédent 2015-2016 en raison d'autres priorités).

### **Évaluations antérieures des contrôles au niveau de l'entité**

Depuis l'entrée en vigueur de la Politique sur le contrôle interne, la Commission canadienne des grains a poursuivi la prestation d'un programme de surveillance et d'évaluation continue des contrôles au niveau de l'entité.

Les Services d'audit et d'évaluation ont effectué un audit de l'essai de la conception des contrôles au niveau de l'entité pour l'exercice 2010-2011 et ont publié le rapport connexe en 2012. Les résultats ont montré la présence de contrôles rigoureux et ont mené à la présentation de sept recommandations. Par la suite, la Division des finances de la Commission canadienne des grains a été chargée d'assurer le suivi de ces recommandations et de procéder aux évaluations subséquentes.

La Division des finances a analysé la conception et l'efficacité des contrôles au niveau de l'entité de l'exercice 2012-2013. La responsabilité d'effectuer l'évaluation officielle des contrôles au niveau de l'entité a été transmise aux Services d'audit et d'évaluation pour qu'elle soit intégrée dans le plan d'audit axé sur les risques de l'exercice 2015-2016, avant de devoir être reportée à l'exercice 2016-2017.

---

<sup>1</sup> <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15258>

---

## 3.0 Méthodologie

### 3.1 Portée

L'évaluation porte sur l'exercice 2016-2017 et couvre cinq catégories de contrôles au niveau de l'entité :

- environnement de contrôle;
- évaluation des risques;
- activités de contrôle;
- systèmes d'information et communication;
- surveillance continue.

Se reporter à l'annexe A pour consulter les piliers et les principes du COSO 2013.

### 3.2 Évaluation de l'efficacité de la conception

La première étape du processus d'évaluation consiste à déterminer les contrôles au niveau de l'entité et à évaluer l'efficacité de leur conception. On évalue la conception d'un contrôle interne dans le but de valider la présence des éléments suivants :

- la correspondance entre les contrôles et les risques identifiés (par exemple, si les processus opérationnels et les contrôles connexes semblent efficaces pour l'atteinte des objectifs de la Commission canadienne des grains et la gestion des risques);
- la mise en œuvre de contrôles de fréquence (par exemple, si des contrôles permettront de prévenir les risques relevés ou de les détecter en temps opportun);
- les connaissances et l'expérience des personnes qui effectuent les contrôles;
- la séparation des fonctions pertinentes pour le processus contrôlé;
- la rapidité d'intervention à la suite de problèmes ou d'anomalies découlant des activités de contrôle;
- la fiabilité de l'information utilisée dans le cadre de l'exécution des contrôles;
- la période visée par les contrôles;
- la surveillance de la conformité et la mise en application des contrôles.

Des entrevues ont été menées auprès de 20 personnes de l'ensemble de l'organisation afin de déterminer les contrôles au niveau de l'entité, notamment les suivantes :

- chef de l'exploitation
- directeur, Services à l'industrie
- directeur, Laboratoire de recherches sur les grains
- directeur, Ressources humaines
- chef de la direction financière
- dirigeant principal de l'audit

Lors de l'évaluation des contrôles au niveau de l'entité, la Commission canadienne des grains a établi des correspondances entre les contrôles relevés et le cadre 2013 du COSO et ses 17 principes afin de déterminer la pertinence de la portée et l'efficacité de la conception.

### 3.3 Évaluation de l'efficacité opérationnelle

À partir d'un échantillon de transactions, on a procédé à une évaluation de l'efficacité de la conception afin de déterminer si le fonctionnement des contrôles au niveau de l'entité relevés a



été efficace au cours de la période visée. Une fois les contrôles relevés, des plans d'évaluation ont été élaborés pour chaque contrôle, notamment :

- la nature et la description des analyses;
- la stratégie d'échantillonnage;
- le processus de sélection des échantillons (selon la population totale et la fréquence des contrôles);
- l'étendue de la vérification;
- la période visée par la vérification;
- les principaux éléments administratifs (qui, quand, où et quelle documentation utiliser);
- les documents d'appui connexes nécessaire pour les critères de probité.

On s'attend à ce que les contrôles fonctionnent de façon constante sans exception. Lorsqu'on vérifie l'efficacité du fonctionnement des contrôles internes, chaque contrôle particulier est évalué en fonction de la fréquence à laquelle il est réalisé. Par exemple, les contrôles quotidiens sont évalués plus fréquemment que les contrôles trimestriels. Si les évaluations indiquent qu'un contrôle ne fonctionne pas comme prévu ou selon sa conception, celui-ci est noté comme une exception. Lorsqu'une exception est observée et qu'une explication raisonnable peut être offerte, l'échantillonnage peut se poursuivre. Puis, en présumant qu'aucune autre exception ne sera relevée dans les autres échantillons, le contrôle est jugé efficace. D'autre part, si une exception est observée, mais qu'aucune explication rationnelle ne peut être fournie, ou que d'autres exceptions sont signalées dans l'échantillon général, le contrôle est jugé inefficace.

Le rapport présente également des possibilités d'amélioration qui pourraient être observées. L'observation de telles possibilités ne signifie pas que le contrôle est défaillant, mais sert plutôt à améliorer les forces générales des contrôles internes.

### 3.4 Définitions servant à classer les conclusions

À partir des documents et des activités d'analyses, nous avons conclu ce qui suit pour chacun des contrôles :

Conclusion	Définition
Processus non conçu (lacune)	Aucune activité de contrôle n'a été trouvée.
Processus conçu, mais non mis en œuvre	Une activité de contrôle a été conçue, mais n'a pas été mise en œuvre.
Inefficace (conception efficace, mais fonctionnement inefficace)	Une activité de contrôle a été conçue et mise en œuvre, mais ne semble pas exploitée de manière efficace.
Efficace	Une activité de contrôle a été conçue et, selon les analyses, est exploitée de manière efficace.
Vérification non concluante	Une activité de contrôle a été conçue et mise en œuvre, mais en raison de circonstances particulières, il n'a pas été possible d'obtenir d'éléments prouvant l'efficacité de fonctionnement du contrôle.
Possibilité d'amélioration	Aucune défaillance du contrôle n'a été trouvée. Cependant, il serait possible d'apporter des améliorations pour renforcer globalement le contrôle.

Conformément à l'approche de la Commission canadienne des grains en matière d'évaluation des risques à l'endroit des contrôles internes en matière de rapports financiers, les résultats de l'évaluation des contrôles au niveau de l'entité sont notés sur une échelle de risque élevé, modéré ou faible en fonction des éléments suivants :

- **vraisemblance** ou probabilité qu'il y ait une anomalie significative;
- **impact** ou gravité estimée d'une anomalie significative ou de mesures de l'importance qu'a un poste pour le lecteur des états financiers.

La notation finale tient compte également d'autres facteurs, comme les contrôles compensatoires, qui pourraient contribuer à atténuer l'exposition de la Commission canadienne des grains aux risques.

MATRICE DES RISQUES				
IMPACT	ÉLEVÉ	MODÉRÉ Important	ÉLEVÉ Important	ÉLEVÉ Important
	MODÉRÉ	FAIBLE Peu important	MODÉRÉ Important	ÉLEVÉ Important
	FAIBLE	FAIBLE Peu important	FAIBLE Peu important	MODÉRÉ Important
		FAIBLE	MODÉRÉE	ÉLEVÉE
PROBABILITÉ				

Risque	Réponse
Élevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• doit être traité dans un délai de six mois.</li> <li>• pourrait occasionner une grande vulnérabilité et avoir un impact important sur les rapports financiers de l'entité</li> </ul>
Modéré	<ul style="list-style-type: none"> <li>• doit être traité dans un délai de douze mois</li> <li>• pourrait occasionner une certaine vulnérabilité et avoir un impact sur les rapports financiers de l'entité</li> </ul>
Faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• risque minimal ou possibilité d'amélioration</li> </ul>

---

## 4.0 Conclusions et recommandations

Dans l'ensemble, on a constaté que la Commission canadienne des grains disposait d'un système rigoureux de contrôles au niveau de l'entité. La section suivante décrit quelques-uns de ces contrôles en détail et cerne les domaines où il serait souhaitable d'apporter des améliorations.

Il est important de souligner que depuis l'audit précédent des contrôles au niveau de l'entité, la Commission canadienne des grains a entrepris des transformations au chapitre des programmes, du fonctionnement et de la structure. De plus, l'organisation a connu un roulement important de son personnel de direction. Le maintien d'un système de contrôles internes durant des changements aussi importants s'est avéré difficile, mais fructueux.

Alors que les contrôles ont été conclus à un niveau individuel, la série de contrôles justifie une discussion approfondie et est décrite ci-dessous. Pour aider le lecteur à associer les résultats aux cadres utilisés, la section suivante est organisée en fonction des piliers et les principes du COSO 2013. La section ne fournit qu'un résumé des observations et des exemples des contrôles conçus et efficaces à la Commission canadienne des grains. La section suivante ne présente pas une description de chaque contrôle au niveau de l'entité important relevé par le truchement du processus d'évaluation. Cependant, chaque activité de contrôle considérée comme une « lacune », jugée « inefficace » ou relevée comme une « possibilité d'amélioration » est abordée plus loin.

### 4.1 Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle est le fondement des autres composantes du contrôle interne. Il témoigne de l'attitude, de la sensibilisation et des mesures de la direction dans l'ensemble, et des personnes responsables de la gouvernance sur l'importance des contrôles et l'accent est mis sur eux pour déterminer les politiques, les processus et la structure organisationnelle de l'entité. Il établit le climat dans une organisation et fournit une discipline et une structure qui contribue à sensibiliser le personnel à l'importance du contrôle. Il a un effet important sur la probabilité d'occurrence d'informations financières mensongères et de détournements d'actifs. Il englobe l'attitude de la direction à l'égard des estimations comptables, des jugements et des divulgations qui sont intégrées dans les états financiers et, ultimement, sa philosophie relative aux rapports financiers. C'est le contexte dans lequel chaque contrôle fonctionne.

#### Observations

Principe 1 : La Commission canadienne des grains possède un Code de valeurs et d'éthique intitulé *Vivre nos valeurs*, en plus du Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique en vigueur dans l'ensemble du gouvernement. Ces deux documents sont régis par la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles. La Commission canadienne des grains a établi d'autres politiques connexes, notamment une politique sur le signalement des actes répréhensibles commis en milieu de travail et diverses politiques et procédures. Ces directives et politiques sont affichées sur le site intranet de la Commission canadienne des grains, où ils peuvent être consultées par les employés, et elles sont mises à jour périodiquement par les Ressources humaines et d'autres secteurs responsables. Le code décrit les normes attendues en matière d'éthique ou de comportement, les pratiques commerciales acceptables et les conflits d'intérêts. Il présente également des exemples de comportement jugés acceptables et inacceptables.

Tous les employés sont d'abord informés des politiques en matière de valeurs et d'éthique (code de conduite, lignes directrices sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat) par le truchement d'une lettre d'offre et doivent reconnaître qu'ils ont lu et compris ces politiques.

---

Depuis la centralisation des services de rémunération en 2014, les dossiers des employés sont tenus au Centre des services de paie du gouvernement du Canada au Nouveau-Brunswick plutôt qu'à la Commission canadienne des grains. Nous n'avons donc pas pu être en mesure de prouver que le code de conduite a été signé à l'embauche pour un échantillon complet d'employés. Dernièrement, Services publics et Approvisionnement Canada a signalé que la responsabilité d'entreposer divers documents originaux était de nouveau confiée aux ministères. Ainsi, la Commission canadienne des grains a commencé à tenir de façon plus rigoureuse les dossiers de son personnel. Outre la signature de la lettre d'offre initiale, les employés doivent signer également lorsque les conventions collectives sont mises à jour, ou chaque année, lorsque les ententes de rendement sont créées. Cependant, des renseignements ont été reçus indiquant que les ententes de rendement n'ont pas été parachevées pour tous les employés; par conséquent, certains employés n'ont pas signifié qu'ils adhéraient au code de conduite après leur date d'embauche initiale.

### **Recommandation**

- 1) Il est recommandé que la Commission canadienne des grains tienne à jour les dossiers du personnel et vérifie que les employés attestent à intervalle prévu qu'ils se conforment au code de conduite.

La Commission canadienne des grains a mis en place une Politique sur la diversité et l'équité en matière d'emploi, un champion de la diversité et de l'équité en matière d'emploi ainsi qu'un Comité national sur l'équité en matière d'emploi et la diversité. Le Comité a élaboré et mis en œuvre un plan quinquennal approuvé sur la diversité et l'équité en matière d'emploi. Ce plan comprend des activités pour augmenter la représentation à tous les niveaux, pour sensibiliser le personnel à des sujets liés à l'équité et la diversité en matière d'emploi et pour surmonter tout obstacle ou défi relativement aux exigences et conditions de travail, etc.

La Commission canadienne des grains a également mis sur pied un groupe de travail sur les valeurs et l'éthique composé de volontaires provenant de divers secteurs de l'organisation. Cependant, toutes les divisions ou tous les bureaux locaux n'y sont pas représentés, et son mandat n'a pas encore été établi. Le groupe de travail se réunit périodiquement. Ses discussions sont principalement axées sur des activités de sensibilisation et d'éducation.

### **Recommandation**

- 2) Il est recommandé que le groupe de travail sur les valeurs et l'éthique :
  - a) élabore un mandat pour le groupe de travail sur les valeurs et l'éthique;
  - b) soit formé de membres représentatifs de l'ensemble des divisions et des régions de la Commission canadienne des grains.

Principe 2 : La Charte du Comité ministériel de vérification, conforme aux exigences du Conseil du Trésor, fournit le mandat du Comité ministériel de vérification. La charte définit la structure, les tâches, les domaines d'intérêts, les procédures et les qualifications, notamment la nécessité pour le Comité d'avoir des membres indépendants qui connaissent les finances, y compris un expert financier. La Charte du Comité ministériel de vérification est examinée chaque année par le Comité ministériel de vérification aux fins de renouvellement de l'approbation par le commissaire en chef. Une structure de rapports indépendants et objectifs est en place et permet au chef de la direction financière et au dirigeant principal de l'audit de rendre des comptes directement au commissaire en chef. De plus, l'unité d'audit interne dispose d'un accès illimité au Comité ministériel de vérification et au commissaire en chef, s'il y a lieu.

---

**Principe 3** : La philosophie et le style de fonctionnement de la direction, incluant la gouvernance globale, indiquent que les principes d'excellence en matière de gestion sont mis en application dans l'ensemble de l'organisation. Les commissaires (commissaire en chef, commissaire en chef adjoint et commissaire), le Comité de direction et le Comité ministériel de vérification donnent le ton approprié à l'échelon de la direction pour orienter la Commission canadienne des grains dans l'atteinte de ses objectifs opérationnels et stratégiques.

Cependant, nous avons relevé une lacune au chapitre de la gouvernance des technologies de l'information et de ses liens avec les orientations de l'organisation. Sans représentation au Comité de direction ni inclusion dans la planification principale des stratégies et des activités, la structure actuelle pourrait entraîner des ruptures, un manque d'harmonisation entre les ressources en technologies de l'information et les systèmes et les investissements sous-jacents et des occasions manquées.

### **Recommandation**

- 3) Il est recommandé qu'une ressource en technologies de l'information soit intégrée au Comité de direction pour participer à la planification stratégique et opérationnelle.

La raison d'être, les responsabilités, les résultats stratégiques et l'architecture d'alignement des programmes, les priorités organisationnelles et l'analyse des risques de la Commission canadienne des grains ont été communiqués clairement à l'interne par l'intermédiaire du site intranet et aux intervenants de l'extérieur par le truchement du Rapport sur les plans et priorités. Le Comité de direction et les commissaires organisent des séances annuelles de planification stratégique afin de déterminer les priorités stratégiques et les risques importants pour le prochain exercice. Le directeur de chaque division reçoit les commentaires de ses subordonnés directs et d'autres personnes et compile ces renseignements pour en tenir compte dans le processus de planification stratégique.

Au début du présent audit, les trois postes de commissaire (commissaire en chef, commissaire en chef adjoint et commissaire) étaient vacants. Ces postes ont été pourvus durant l'audit, mais aucun commissaire n'est en fonction depuis assez longtemps pour que l'audit permette de vérifier l'efficacité de l'organe de surveillance et en tirer des conclusions.

**Principe 4** : Le Programme des prix et de la reconnaissance de la Commission canadienne des grains reconnaît le comportement exemplaire ainsi que les contributions, l'intégrité, le respect mutuel, le professionnalisme et le rendement des employés par des moyens officiels ou informels.

La Commission canadienne des grains souscrit fortement à l'apprentissage et au perfectionnement des employés. Les employés de tous les niveaux doivent avoir un plan d'apprentissage personnel qui les aide à acquérir et à maintenir les connaissances et les compétences liées à leur travail et à se perfectionner. Il incombe au commissaire en chef de veiller à ce que chaque employé dispose d'un plan d'apprentissage personnel. Des renseignements ont été reçus indiquant que les plans d'apprentissage n'avaient pas été élaborés ou approuvés pour tous les employés. De plus, les examens du rendement n'ont pas été réalisés pour tous les employés (voir le principe 5 ci-après). Les gestionnaires vérifient les plans d'apprentissage dans le cadre des examens de rendement.

### **Recommandation**

- 4) Il est recommandé que la direction s'assure que des plans d'apprentissage sont préparés et examinés et que les Ressources humaines en vérifient la progression et en font le suivi auprès de la direction pour s'assurer qu'ils sont menés à bien.

**Principe 5** : Le rendement de tous les employés est évalué deux fois par année, à la mi-exercice et à la fin de l'exercice. Le processus d'examen permet aux gestionnaires et aux employés de communiquer entre eux et de fournir une rétroaction. Un gestionnaire examine les réalisations de l'employé et fournit des commentaires durant les périodes d'examen prévues. L'examen est approuvé par le gestionnaire de niveau hiérarchique suivant, s'il y a lieu.

À la suite de l'analyse, les pourcentages d'achèvement suivants ont été notés par division pour la fin de l'exercice 2015-2016 :

Division	Pourcentage d'achèvement
Direction et des Affaires générales (excluant Gestion de l'information et services de technologie)	72 %
Finances	96 %
Laboratoire de recherches sur les grains	94 %
Ressources humaines	100 %
Services à l'industrie	80 %
Gestion de l'information et services de technologie	98 %
<b>Ensemble de la Commission canadienne des grains</b>	<b>86 %</b>

#### Recommandation

- 5) Il est recommandé que la direction mette en œuvre un cycle d'évaluation du rendement pour chaque division de la Commission canadienne des grains afin d'augmenter sa capacité à effectuer un suivi et à surveiller le processus d'examen.

## 4.2 Évaluation des risques

L'évaluation des risques est un processus répétitif et dynamique qui permet de détecter et d'analyser les risques touchant la réalisation des objectifs de l'entité, sur lequel se fonde la gestion du risque. Dans le contexte de la Politique sur le contrôle interne, l'évaluation des risques est axée sur la détermination et l'analyse de la possibilité que les états financiers externes de l'organisation ne soient pas bien présentés conformément aux exigences du cadre d'information financière applicable. Dans le cadre de ce processus, la direction envisage d'apporter des changements éventuels à l'environnement externe, comme la modification des normes relatives à l'information financière applicable et de ses propres processus et procédures qui pourraient nuire à sa capacité d'atteindre ses objectifs.

#### Observations

**Principe 6** : Le Comité de direction et les commissaires organisent des séances annuelles de planification stratégique dans le but de déterminer les priorités stratégiques ainsi que les risques importants pour la Commission canadienne des grains pour le ou les prochains exercices. La détermination de ces risques contribue généralement à l'élaboration d'un profil de risques pour l'organisation. Le Comité de direction vérifie que les priorités et les risques sont conformes au plan stratégique. Le processus de gestion intégrée des risques est mis en place

---

au sein de la Commission canadienne des grains et dirigé par un groupe de travail sur la gestion intégrée des risques. Le groupe de travail relève et évalue les risques aux échelons opérationnels, financiers et tactiques. Ces travaux aboutissent à l'élaboration d'un registre des risques. Les huit à douze principaux risques évalués au moyen d'une combinaison de probabilité et de répercussions sont communiqués au Comité de direction qui en assure le suivi.

Principe 7 : Outre les processus définis au principe 6, divers autres exercices d'évaluation des risques sont entrepris. Dans le cadre du plan de surveillance du contrôle interne en matière de rapports financiers, un processus d'évaluation des risques pour le contrôle interne en matière de rapports financiers est entrepris chaque année. Les services d'audit interne ont élaboré un plan d'audit pluriannuel axé sur les risques basé sur ses propres évaluations des risques, tout en envisageant la tenue d'autres exercices semblables au sein de la Commission canadienne des grains. Le plan d'audit est mis à jour tous les ans et est examiné par le Comité ministériel de vérification qui en recommande l'approbation par le commissaire en chef.

Principe 8 : La haute direction joue un rôle actif dans le processus d'examen des risques liés au contrôle interne en matière de rapports financiers et tient compte de la possibilité de fraude. Cependant, il n'existe aucun cadre stratégique général axé sur la gestion des risques de fraude.

### **Recommandation**

- 6) Il est recommandé que la Commission canadienne des grains élabore un cadre stratégique officiel pour la gestion des risques de fraude.

Principe 9 : Le groupe de travail sur la gestion des risques interne met à jour le registre des risques tous les trimestres. La mise à jour inclut l'identification et l'évaluation de tout développement actuel qui pourrait indiquer l'émergence de risques à la Commission canadienne des grains et ses objectifs. Le Comité de direction examine le registre de risques tous les trimestres et détermine si d'autres mesures d'atténuation doivent être prises.

## **4.3 Activités de contrôle**

Les activités de contrôle sont des mesures établies par la direction pour faire en sorte que les objectifs organisationnels sont atteints. Les activités de contrôle sont exécutées à tous les niveaux de l'entité, et ce, à différentes étapes du fonctionnement et des processus d'information financière. Les activités de contrôle ont également lieu au sein du cadre de technologies de l'information.

### **Observations**

Principe 10 : Il incombe aux membres du Comité de direction de faire rapport tous les trimestres sur la progression des activités par rapport aux réalisations prévues en ce qui concerne les initiatives stratégiques et les principaux indicateurs de rendement dont ils sont responsables. Les rapports sont présentés au Comité de direction. Les rapports du quatrième trimestre sont utilisés comme référence en vue de la préparation du Rapport ministériel sur le rendement de la Commission canadienne des grains, publié annuellement. Le Rapport ministériel sur le rendement est communiqué à tous les employés, à tous les intervenants et à toute autre partie intéressée par le truchement du site Web de la Commission canadienne des grains. Pour chaque activité de programme, la Commission canadienne des grains a établi des indicateurs de rendement associés à des résultats escomptés.

Les acquisitions sont l'un des éléments pour lesquelles la Commission canadienne des grains a mis au point des activités de contrôle rigoureux. Le régime de gestion des acquisitions définit clairement la reddition de comptes, appuie des pratiques équitables, ouvertes et transparentes

---

d'approvisionnement qui assurent l'optimisation des ressources et veille à ce que ses pratiques soient conformes en tout temps avec les exigences juridiques et stratégiques du gouvernement du Canada.

**Principe 11** : Des procédures relatives aux technologies de l'information sont en place. Le dirigeant principal de l'information présente chaque mois des comptes rendus sur les priorités opérationnelles et stratégiques en matière de technologies de l'information au comité de direction. Les technologies de l'information réalisent un exercice d'établissement des priorités pour l'élaboration des infrastructures et des applications qui tiennent compte des commentaires de la division et de la surveillance du Comité de direction.

**Principe 12** : L'organisation instaure des activités de contrôle au moyen de politiques, de directives, d'orientations, de formation et autres communications. Plusieurs de ces politiques et de ces procédures et orientations de soutien ont été élaborées et affichées sur le site intranet de la Commission canadienne des grains de façon à être facilement accessibles pour les employés. Les processus de soutien comprennent notamment un système de gestion informelle des conflits et le réseau du milieu de travail. La direction encourage l'utilisation du système de gestion informelle des conflits comme première étape de résolution des différends entre les employés. Le réseau du milieu de travail crée des groupes de travail afin de faciliter la communication et le flux d'information au sein de la Commission canadienne des grains. Cependant, nous avons constaté que des politiques, des procédures et des mandats de comités étaient désuets ou absents du site intranet de la Commission canadienne des grains, ce qui pourrait nuire à la communication uniforme des renseignements portant sur les objectifs et les responsabilités concernant le contrôle interne.

#### **Possibilité d'amélioration**

- 7) Il est recommandé à la direction de veiller à ce que le site intranet de la Commission canadienne des grains soit vérifié pour s'assurer que les politiques principales, les mandats des comités et autres documents d'orientation importants sont mis à jour périodiquement.

Il a été constaté qu'aucun plan de continuité des activités ne faisait partie de ces politiques et procédures. La dernière mise à jour du plan de continuité des activités date du 14 février 2006. Un plan de continuité des activités devrait comprendre des stratégies, des mesures, des communications et des procédures permettant la reprise des activités de l'organisation en cas de sinistre ou autre perturbation des activités.

#### **Recommandation**

- 8) Il est recommandé à la direction de mettre à jour le plan de continuité des activités pour tenir compte des risques relatifs aux activités courantes.

Le plan de reprise après sinistre, qui porte sur la reprise des services de technologie dans le cadre du plan de continuité des activités, n'a pas non plus été mis à jour pour tenir compte des opérations actuelles de la Commission canadienne des grains.

#### **Recommandation**

- 9) Il est recommandé que la Commission canadienne des grains mette à jour le plan de reprise après sinistre.



---

Les documents de l'instrument de délégation des pouvoirs financiers pour les crédits 1 et 5 sont signés tous les ans par l'administrateur général afin de confirmer l'approbation des pouvoirs délégués. Ces documents sont accompagnés des Notes supplémentaires qui comprennent les responsabilités, les limites des pouvoirs et les exigences de la Directive sur la délégation des pouvoirs ainsi que la formation et les références requises pour le pouvoir de signer des documents financiers. Les échantillons choisis aux fins d'analyse ont permis de vérifier que le personnel autorisé en vertu de l'article 34 de la Loi sur la gestion des finances publiques a reçu la formation requise conformément aux exigences de la Commission canadienne des grains. Cependant, au cours de l'exercice 2016-2017, la reconnaissance annuelle du pouvoir conféré en vertu de l'article 34 de la Loi sur la gestion des finances publiques n'a pas été effectuée en raison des contraintes de ressource. On a également noté que les employés occupant des postes intérimaires de moins de quatre mois passent un examen maison pour vérifier qu'ils possèdent les connaissances de base du rôle qui leur est conféré en vertu de l'article 34 de la Loi sur la gestion des finances publiques au lieu de suivre le cours offert par l'École de la fonction publique du Canada.

#### **Possibilité d'amélioration**

10) Il est recommandé ce qui suit :

- a) Les responsabilités conférées en vertu d'une délégation de pouvoirs sont confirmées annuellement;
- b) Les employés occupant un poste intérimaire à qui l'on a conféré des pouvoirs délégués en vertu de l'article 34 de la Loi sur la gestion des finances publiques doivent détenir un certificat de l'École de la fonction publique du Canada.

#### **4.4 Information et communication**

Pour être en mesure de s'acquitter de ses responsabilités en matière de contrôle interne à l'appui de la réalisation de ses objectifs relatifs à l'information financière externe, l'organisation doit pouvoir disposer de l'information nécessaire. La communication est un processus continu et répétitif qui permet d'échanger l'information nécessaire pour concevoir, mettre en œuvre et effectuer des contrôles internes et en évaluer l'efficacité.

#### **Observations**

**Principe 13** : Des politiques et des procédures sur la gestion de l'information sont en place pour veiller à ce que les dossiers, les données et les renseignements soient correctement rassemblés et sécurisés conformément aux normes du gouvernement et que l'information peut être facilement accessible.

La Commission canadienne des grains suit la Directive sur la gestion de la sécurité ministérielle en vertu de la Politique sur la sécurité du gouvernement. La Commission canadienne des grains a également mis sur pied un Programme de sécurité intégré qui comprend diverses fonctions. Ce programme prévoit une Semaine nationale de sensibilisation à la sécurité, des publications dans les bulletins de la Commission canadienne des grains, des évaluations continues des risques pour les sites et un plan de sécurité organisationnelle.

**Principe 14** : Les politiques, les directives et les lignes directrices en matière de finances du Conseil du Trésor et autres organismes centraux sont communiquées aux ministères par l'intermédiaire de communications officielles, de webémissions, de téléconférences du chef adjoint de la direction financière et du chef de la direction financière et des groupes de travail.

---

Lorsque des politiques, des directives et des lignes directrices nouvelles ou modifiées sont mises en œuvre par le Conseil du Trésor et les organismes centraux, les répercussion sur les politiques, les procédures et les formulaires de la Commission canadienne des grains sont déterminés et communiqués à l'interne s'il y a lieu par le biais des diverses méthodes incluant des communications directes du chef de la direction financière, des bulletins du personnel ou des courriels diffusés dans l'ensemble de l'organisation.

On a constaté que même si des changements apportés aux politiques ou d'autres changements sont communiqués au sein de la Division des finances ou aux employés, il n'existe actuellement aucun processus officiel d'examen, de mise à jour et de suivi des politiques et directives nouvelles ou modifiées du Conseil du Trésor ou des organismes centraux.

### **Recommandation**

11) Il est recommandé que la direction mette en place un processus visant à assurer que les politiques, les procédures et autres renseignements nécessaires à l'exécution des rapports financiers soient examinés et mis à jour périodiquement pour faire en sorte que les employés disposent des renseignements les plus récents et les plus exacts.

Principe 15 : Le mandat, la vision et les valeurs sont accessibles au public par l'intermédiaire du site Web de la Commission canadienne des grains. Ces états se trouvent également dans les documents financiers et non financiers portant sur le fonctionnement du contrôle interne.

## **4.5 Surveillance**

La surveillance comprend les activités servant à vérifier que chacune des cinq composantes du contrôle interne, ainsi que les contrôles internes eux-mêmes, sont présents et fonctionnels. Dans un programme de surveillance approprié, les résultats sont évalués et les écarts communiqués en temps opportun, et les préoccupations sérieuses sont signalées à la haute direction.

### **Observations**

Principe 16 : Le plan de surveillance du contrôle interne en matière de rapports financiers de la Commission canadienne des grains indique la méthode utilisée pour évaluer périodiquement toutes les composantes importantes du système de contrôle interne en matière de rapports financiers et apporter des correctifs, s'il y a lieu, conformément à la Politique sur le contrôle interne. Le plan de surveillance du contrôle interne en matière de rapports financiers indique également la démarche d'évaluation continue des risques, le plan de travail pluriannuel pour la surveillance qui en résulte et les activités de documentation et d'analyse qui seront appliquées aux contrôles au niveau de l'entité, aux contrôles généraux liés aux technologies de l'information et aux contrôles relatifs aux processus opérationnels. Il décrit également les activités de production de rapports qui seront entreprises à chaque exercice financier.

La Commission canadienne des grains a mis à jour son plan de surveillance du contrôle interne en matière de rapports financiers au cours de l'exercice 2016-2017 pour tenir compte de la réduction des ressources disponibles au sein de l'unité des Systèmes et contrôles financiers attribuable à la mise en œuvre du SAP. Les contrôles au niveau de l'entité, les contrôles généraux liés aux technologies de l'information et tous les processus et sous-processus clés seront évalués sur une période de trois ans.

Principe 17 : L'organisation évalue les écarts au chapitre des contrôles internes et les communique en temps opportun aux parties chargées de prendre des mesures correctives. Les plans d'action de la direction sont pris en considération par les directeurs des divisions ou le

---

Comité de direction et un ordre des priorités est établi dans le cadre de la planification opérationnelle.

#### **4.6 Résumé**

Nous avons documenté le résumé des observations et des recommandations à l'annexe B. Trois observations ont été cotées comme étant un risque modéré en se basant sur les définitions indiquées à la section 3.4; elles ont donc été classées en ordre de priorité en commençant par celle qui aurait l'impact le plus direct sur l'information financière et en terminant par celle qui aurait l'impact le moins direct. Tous les objectifs de contrôle qui ne figurent pas à l'annexe B ont été jugés efficaces sur le plan opérationnel.

### **5.0 Remerciements et personnes-ressources**

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

**Le présent rapport d'audit a été examiné en collaboration avec :**

Le chef de l'exploitation

Le chef de la direction financière

Le directeur, Ressources humaines

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

Dirigeant principal de l'audit

## Annexe A – Piliers et principes du COSO 2013

<b>Environnement de contrôle</b>	
<b>Principe 1</b>	L'organisation a pris un engagement à l'égard de l'intégrité et des valeurs éthiques.
<b>Principe 2</b>	La haute direction agit de façon indépendante de la direction et surveille l'élaboration et l'application des contrôles internes.
<b>Principe 3</b>	La direction établit, avec la supervision des cadres supérieurs, des structures, des rapports hiérarchiques, et des responsabilités et pouvoirs appropriés au regard de l'atteinte des objectifs.
<b>Principe 4</b>	L'organisation est déterminée à recruter, à perfectionner et à maintenir en poste des personnes compétentes en fonction des objectifs établis.
<b>Principe 5</b>	Les gens doivent rendre des comptes à l'organisation relativement à leurs responsabilités en matière de contrôle interne afin que les objectifs soient atteints.
<b>Évaluation des risques</b>	
<b>Principe 6</b>	L'organisation établit des objectifs suffisamment précis pour que les risques qui leur sont associés puissent être cernés et évalués.
<b>Principe 7</b>	L'organisation cerne les risques pouvant entraver l'atteinte de ses objectifs dans l'ensemble de l'entité, et les analyse pour déterminer la meilleure façon de les gérer.
<b>Principe 8</b>	L'organisation tient compte de la possibilité de fraude lorsqu'elle évalue les risques pouvant entraver l'atteinte des objectifs.
<b>Principe 9</b>	L'organisation cerne et évalue les changements qui pourraient avoir une grande incidence sur le système de contrôle interne.
<b>Activités de contrôle</b>	
<b>Principe 10</b>	L'organisation sélectionne et élabore des activités de contrôle qui contribuent à réduire à un niveau acceptable les risques pouvant entraver l'atteinte des objectifs.
<b>Principe 11</b>	L'organisation sélectionne et élabore des activités de contrôle général relatives à la technologie qui favorisent l'atteinte des objectifs.
<b>Principe 12</b>	L'organisation met en place des activités de contrôle au moyen de politiques qui établissent les attentes et de procédures qui permettent d'appliquer les politiques.
<b>Information et communication</b>	
<b>Principe 13</b>	L'organisation obtient ou produit et utilise des renseignements pertinents et de qualité afin de soutenir le fonctionnement des composantes de contrôle interne.
<b>Principe 14</b>	L'organisation communique en interne divers renseignements, notamment les objectifs et les responsabilités en matière de contrôle interne, qui sont nécessaires pour soutenir le fonctionnement du contrôle interne.
<b>Principe 15</b>	L'organisation communique avec les parties externes au sujet des questions qui touchent le fonctionnement du contrôle interne.
<b>Surveillance</b>	
<b>Principe 16</b>	L'organisation choisit, élabore et effectue des évaluations de façon continue ou ponctuelle afin de déterminer si les composantes de contrôle interne sont présentes et fonctionnelles.

---

<b>Principe 17</b>	L'organisation évalue et communique en temps opportun les faiblesses en matière de contrôle interne aux parties chargées de prendre des mesures correctrices
--------------------	--

---

## **Annexe B – Observations et recommandations**

Le tableau suivant décrit les résultats de l'audit et les attestations connexes en matière de contrôle au niveau de l'entité. Les résultats sont classés selon qu'ils ont des répercussions, soit sur la conception, soit sur le fonctionnement, et sont énumérés en ordre d'importance dans chaque catégorie.

No de réf.	Contrôle	Observation	Conclusion	Risque	Recommandation	Responsable	Plan d'action de la direction
<b>Efficacité de la conception</b>							
3	<p><b>Contrôle au niveau de l'entité – 31</b></p> <p>La direction a mis en place une structure de gouvernance des technologies de l'information efficace pour relever les besoins opérationnels et y répondre.</p>	<p>La structure de gouvernance ne contribue pas à un lien fort entre l'unité Gestion de l'information et services de technologie et la planification opérationnelle et stratégique de la Commission canadienne des grains. Sans représentation au Comité de direction ni inclusion dans la planification principale des stratégies et des activités, la structure actuelle pourrait entraîner des ruptures, un manque d'harmonisation entre les ressources en technologies de l'information et les systèmes et les investissements sous-jacents et des occasions manquées.</p>	Lacune de la conception	Modéré	<p>Il est recommandé qu'une ressource en technologies de l'information soit intégrée au Comité de direction pour participer à la planification stratégique et opérationnelle.</p>	Chef de l'exploitation	<p>Accepté : Le rôle du dirigeant principal de l'information à l'appui des processus de planification stratégique et opérationnelle sera déterminé par le chef de l'exploitation, avec la collaboration du Comité de direction et la Commission au plus tard le 30 septembre 2017.</p>
8	<p><b>Contrôle au niveau de l'entité – 26</b></p> <p>Il existe des processus et des procédures permettant d'appuyer la continuité de l'information et des systèmes.</p>	<p>Le plan de continuité des activités a été mis à jour la dernière fois le 14 février 2006, et par conséquent, n'a pas été mis à jour pour tenir compte des activités courantes de la Commission canadienne des grains.</p>	Lacune de la conception	Modéré	<p>Il est recommandé que la direction mette à jour le plan de continuité des activités pour tenir compte des risques relatifs aux activités courantes.</p>	Chef de la direction financière	<p>Accepté : Le rôle de coordonnateur du plan de continuité des activités sera transféré à l'Unité des biens immobiliers et de la sécurité à compter de juillet 2017. L'agent de la sécurité nationale mettra à jour le plan de</p>





No de réf.	Contrôle	Observation	Conclusion	Risque	Recommandation	Responsable	Plan d'action de la direction
							reprise après sinistre soit mis à jour et fasse partie du plan de continuité des activités. Doit être parachevé au plus tard le 31 mars 2018.
6	<b>Contrôle au niveau de l'entité – 16</b> La direction définit les risques qui pourraient entraver l'atteinte de ses objectifs.	Il n'existe aucun cadre stratégique général axé sur la gestion des risques de fraude.	Lacune de la conception	Faible	Il est recommandé que la Commission canadienne des grains élabore un cadre stratégique officiel pour la gestion des risques de fraude.	Chef de la direction financière	Accepté : Le gestionnaire, Systèmes et contrôles financiers, élaborera un cadre stratégique officiel pour la gestion des risques de fraude au plus tard le 30 septembre 2018.
11	<b>Contrôle au niveau de l'entité – 21</b> Les politiques en matière de gestion financière sont dûment établis dans le but d'atténuer les risques financiers et sont communiqués. <b>Contrôle au niveau de l'entité – 22</b> Les politiques de gestion financière font l'objet d'un examen périodique et sont révisées au besoin.	Il n'y a pas de processus officiel pour l'examen, la mise à jour et le suivi de la mise en œuvre des politiques, directives, et autres, nouvelles ou modifiées, du Conseil du Trésor.	Lacune de la conception	Faible	Il est recommandé que la direction mette en place un processus visant à assurer que les politiques, les procédures et autres renseignements nécessaires à l'exécution des rapports financiers sont examinés et mis à jour périodiquement pour faire en sorte que les employés disposent des renseignements les plus récents et les	Chef de la direction financière	Accepté : Pour la série de politiques de gestion financière approuvées par le Conseil du Trésor en avril 2017, le gestionnaire des Opérations comptables fera ce qui suit : 1) assurera la coordination d'un examen de toutes les politiques de gestion des finances du Conseil du Trésor 2) créera un document énumérant l'ensemble des processus et des

No de réf.	Contrôle	Observation	Conclusion	Risque	Recommandation	Responsable	Plan d'action de la direction
					plus exacts.		<p>procédures en cours de la Commission canadienne des grains qui sera par la suite lié aux politiques du Conseil du Trésor. Cette démarche aidera à relever les lacunes ou les changements qu'il faudrait apporter aux documents existants</p> <p>3) ajoutera un point à la liste de vérification de fin d'exercice pour veiller à ce que les politiques du Conseil du Trésor soient examinées chaque année afin de relever toute mise à jour</p> <p>Doit être parachevé au plus tard le 31 mars 2018.</p>
<b>Efficacité du fonctionnement</b>							
1	<b>Contrôle au niveau de l'entité – 8</b> Les employés reconnaissent	Les dossiers des employés ne sont pas tous tenus à jour par la Commission canadienne des grains et,	Inefficace	Faible	Il est recommandé que la Commission canadienne des grains tienne à jour	Directeur des ressources humaines	Accepté : Le gestionnaire, Planification, programmes et soutien

No de réf.	Contrôle	Observation	Conclusion	Risque	Recommandation	Responsable	Plan d'action de la direction
	officiellement et périodiquement le respect des valeurs de l'organisation, du code d'éthique ou de déontologie ou d'une politique équivalente.	<p>par conséquent, nous n'avons pas pu obtenir la confirmation que le code de conduite a été signé après embauche pour un échantillon d'employé.</p> <p>Après la date d'embauche initiale, les employés doivent reconnaître qu'ils se conforment au code de conduite par le biais du cycle d'examen du rendement. Des ententes de rendement n'ont pas été parachevées pour tous les employés; par conséquent, certains employés n'ont pas signifié qu'ils adhéraient au code de conduite après leur date d'embauche initiale.</p>			les dossiers du personnel et vérifie que les employés attestent à intervalle prévu qu'ils se conforment au code de conduite.		<p>aux activités, Ressources humaines, fera ce qui suit :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) créera un dossier du personnel pour toutes les nouvelles nominations afin de documenter la reconnaissance que les employés adhèrent au code de conduite</li> <li>2) créera un processus pour rappeler aux superviseurs et aux employés qu'ils doivent chaque année le formulaire de reconnaissance volontaire des valeurs et de l'éthique par le biais du processus de gestion du rendement de la fonction publique</li> </ol> <p>Doit être parachevé au plus tard le 31 mars 2018.</p>
4	<p><b>Contrôle au niveau de l'entité – 11</b></p> <p>L'organisation offre à ses employés la</p>	Des plans d'apprentissage personnel n'ont pas été élaborés pour tous les employés. Puisque tous les examens du rendement	Inefficace	Faible	Il est recommandé que la direction s'assure que des plans d'apprentissage sont	Directeur des ressources humaines	Accepté : Un rapport est généré et présenté au Comité de direction avant chaque intervalle d'examen du rendement

No de réf.	Contrôle	Observation	Conclusion	Risque	Recommandation	Responsable	Plan d'action de la direction
	formation, les outils, les ressources et les renseignements dont ils ont besoin pour assumer leurs responsabilités.	n'ont pas été effectués (contrôles au niveau de l'entité 12 et 13), certains plans d'apprentissage n'ont pu être vérifiés par la direction.			préparés et examinés et que les Ressources humaines vérifient la progression et fassent le suivi auprès de la direction pour veiller à ce qu'ils soient menés à bien.		(mi-exercice, fin d'exercice) pour vérifier le statut d'achèvement du plan d'apprentissage personnel et en faire rapport. Le gestionnaire, Planification, programmes et soutien aux activités, Ressources humaines, établira un processus de suivi avec la direction, dans le but de vérifier l'achèvement, au plus tard le 31 mars 2018.
5	<p><b>Contrôle au niveau de l'entité – 12</b></p> <p>L'organisation dispose d'un système d'évaluation du rendement de ses employés.</p> <p><b>Contrôle au niveau de l'entité – 13</b></p> <p>Il existe des voies ouvertes et efficaces de communication interne et de rétroaction.</p>	Les examens du rendement de mi-exercice et de fin d'exercice n'ont pas été réalisés et examinés par la direction pour tous les employés.	Inefficace	Faible	Il est recommandé que la direction mette en œuvre un cycle d'évaluation du rendement pour chaque division de la Commission canadienne des grains afin d'augmenter sa capacité à effectuer un suivi et à surveiller le processus d'examen.	Directeur des ressources humaines	Accepté : le gestionnaire Planification, programmes et soutien aux activités, Ressources humaines, mettra en œuvre un processus officiel de surveillance, de suivi et de production de rapports du cycle de rendement pour chaque division au plus tard le 31 mars 2018.
2	<p><b>Contrôle au niveau de l'entité – 4</b></p> <p>La direction, par ses</p>	Nous avons relevé qu'aucun mandat n'a été rédigé pour le groupe de travail sur les	Inefficace	Faible	Il est recommandé ce qui suit : a) un mandat officiel	Directeur des ressources humaines	Accepté : Le président du groupe de travail sur les valeurs et l'éthique

No de réf.	Contrôle	Observation	Conclusion	Risque	Recommandation	Responsable	Plan d'action de la direction
	actions, démontre que les valeurs d'intégrité et d'éthique de l'organisation ne peuvent faire l'objet d'un compromis.	valeurs et l'éthique. Nous avons également relevé que, puisque la participation au groupe de travail se fait sur une base volontaire, celui-ci ne compte pas de membres provenant de l'ensemble des divisions et des régions.			du groupe de travail sur les valeurs et l'éthique sera élaboré; b) le groupe de travail sur les valeurs et l'éthique sera formé des représentants de toutes les divisions et régions de la Commission canadienne des grains.		sera responsable de l'élaboration du mandat et sollicitera une participation élargie des divisions au groupe de travail au plus tard le 31 mars 2018.
7	<b>Contrôle au niveau de l'entité – 2</b> Le mandat des organismes de surveillance est clair et comprend la définition des rôles relativement à la gouvernance, à la gestion du risque et au contrôle interne.	Selon l'examen du site intranet de la Commission canadienne des grains, certaines politiques et procédures et certains mandats, etc., étaient désuets, ou absents, ce qui pourrait nuire à la communication uniforme des renseignements portant sur les objectifs et les responsabilités concernant le contrôle interne.	Possibilité d'amélioration	Faible	Il est recommandé à la direction de veiller à ce que le site intranet de la Commission canadienne des grains soit vérifié pour s'assurer que les politiques principales, les mandats des comités et autres documents d'orientation importants doit mis à jour périodiquement.	Chef de l'exploitation	Accepté : Le chef de l'exploitation établira un processus de surveillance au plus tard le 31 décembre 2017 pour veiller à ce que les politiques, les mandats et les documents d'information clés soient mis à jour sur le site intranet de la Commission canadienne des grains en temps opportun.
10	<b>Contrôle au niveau</b>	Des échantillons choisis aux fins d'analyse ont permis de	Possibilité	Faible	Il est recommandé ce qui suit :	Chef de la direction	Accepté : a) Les examens

No de réf.	Contrôle	Observation	Conclusion	Risque	Recommandation	Responsable	Plan d'action de la direction
	<p><b>de l'entité – 29</b></p> <p>Les pouvoirs, les responsabilités et le processus de reddition de comptes sont clairs et ils sont communiqués.</p>	<p>vérifier que le personnel avait suivi la formation requise conformément aux exigences de la Commission canadienne des grains; cependant, on a constaté que la reconnaissance annuelle des pouvoirs conférés par l'article 34 de la Loi sur la gestion des finances publiques n'avait pas été effectuée au cours de l'exercice 2016-2017 en raison des contraintes de ressources.</p> <p>On a également noté que les employés occupant des postes intérimaires de moins de quatre mois effectuent un examen maison pour vérifier qu'ils possèdent les connaissances de base du rôle qui leur est conféré en vertu de l'article 34 de la Loi sur la gestion des finances publiques au lieu de suivre le cours offert par l'École de la fonction publique du Canada.</p>	d'amélioration		<p>a) Les responsabilités conférées en vertu d'une délégation de pouvoirs sont confirmées annuellement;</p> <p>b) les employés occupant un poste intérimaire à qui des pouvoirs délégués ont été conférés en vertu de l'article 34 de la Loi sur la gestion des finances publiques doivent détenir un certificat de l'École de la fonction publique du Canada</p>	financière	<p>reprendront au cours du présent exercice. Le gestionnaire des Opérations comptables veillera à ce que les confirmations pour 2017-2018 soient terminées au plus tard le 31 mai 2017. À l'avenir, les confirmations seront effectuées au plus tard le 31 octobre de chaque année, afin de réduire les pressions qui se font plus importantes à la fin de l'exercice.</p> <p>a) Le gestionnaire des Opérations comptables doit faire parvenir une communication au Comité de direction au plus tard le 31 juillet 2017 pour proposer qu'à compter de janvier 2018, tous les employés à court terme reçoivent la formation requise avant de se voir conférer des</p>

---

No de réf.	Contrôle	Observation	Conclusion	Risque	Recommandation	Responsable	Plan d'action de la direction
							pouvoirs.