



Conseil canadien des normes
Rapport d'examen spécial — 2009



Bureau du vérificateur général du Canada
Office of the Auditor General of Canada

This document is also available in English.



Le 3 juin 2009

Au Conseil d'administration du
Conseil canadien des normes

Nous avons réalisé l'examen spécial du Conseil canadien des normes conformément au plan présenté au Comité de vérification du Conseil d'administration le 9 septembre 2008. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial définitif ci-joint.

Nous aimerions vous signaler que, le 12 mars 2009, la *Loi d'exécution du budget de 2009* (projet de loi C-10), qui modifie la LGFP, a reçu la sanction royale. La Société doit maintenant faire l'objet d'un examen spécial au moins une fois tous les dix ans, comparativement à l'exigence précédente qui était au moins une fois tous les cinq ans. De plus, la LGFP exige désormais que le Conseil d'administration soumette le rapport d'examen spécial au ministre de tutelle et au président du Conseil du Trésor dans les trente jours suivant sa réception. La LGFP exige également que le Conseil d'administration mette le rapport d'examen spécial à la disposition du public dans les soixante jours suivant sa réception.

Nous serons heureux de répondre à toute question ou à tout commentaire que vous pourriez avoir concernant notre rapport lors de votre réunion du 10 juin 2009.

J'en profite pour remercier les membres du Conseil d'administration et de la direction ainsi que le personnel de la Société pour la coopération et l'aide précieuses qu'ils nous ont fournies au cours de l'examen.

Veuillez agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Jean-Pierre Plouffe, CGA,
directeur principal

P. j.

Table des matières

Points saillants	1
Opinion découlant de l'examen spécial	5
Aperçu du Conseil canadien des normes	7
Mandat législatif	7
Ressources et activités de la Société	8
Objet de l'examen spécial	10
Observations et recommandations	10
Gouvernance d'entreprise	10
Dans l'ensemble, la Société a adopté de bonnes pratiques de gouvernance	11
Le poste de directeur général est vacant depuis avril 2008	13
Planification stratégique et rapports	14
La Société a amélioré sa planification stratégique	15
La gestion des risques d'entreprise est intégrée au processus de planification stratégique	15
Un tableau de bord équilibré est utilisé pour gérer le rendement et en faire rapport	15
Méthodes d'accréditation	16
Le processus d'accréditation pour les organismes d'élaboration de normes est adéquat	17
Le processus d'accréditation pour les organismes d'évaluation de la conformité doit être amélioré	17
Normes nationales et internationales	21
La Société a donné suite à la plupart de nos observations formulées en 2004	22
Le CCN a amélioré l'élaboration de positions nationales sur les questions de normalisation	23
Le Programme des membres continue d'évoluer	24
La Société a amélioré le processus d'élaboration des nouvelles normes	25
Ressources humaines	27
La Société est aux premières étapes de l'élaboration d'un plan de relève	27
Technologies de l'information	28
Les technologies de l'information appuient les besoins de la Société	28
Conclusion	29
À propos de l'examen spécial	30
Annexe	
Tableau des recommandations	32



Conseil canadien des normes

Rapport d'examen spécial — 2009

Points saillants

Objet Le Conseil canadien des normes (CCN ou la Société) est une société d'État qui a pour mandat d'encourager une normalisation volontaire efficiente et efficace, dans le but, entre autres, de faire progresser l'économie nationale, de faciliter le commerce, d'aider et de protéger les consommateurs et d'améliorer la santé, la sécurité et le bien-être des travailleurs et du public. Le CCN relève du Parlement par l'entremise du ministre de l'Industrie.

S'appuyant sur des guides et des normes reconnus partout dans le monde, le CCN accrédite les organismes d'élaboration de normes au Canada et approuve également les Normes nationales du Canada. Il accrédite également les organismes qui évaluent si un produit, un service ou un système est conforme à une norme en particulier. De plus, il représente les intérêts du Canada auprès d'organismes de normalisation régionaux et internationaux, et il fournit un vaste éventail de renseignements et de recherches sur les normes et les règlements techniques.

Le CCN a un effectif d'environ 90 employés et peut compter sur plus de 4 000 membres bénévoles. Il est administré par un conseil d'administration (le Conseil) de 15 membres et, pour 2007-2008, son budget de fonctionnement était d'environ 14,5 millions de dollars, dont près de la moitié est financée au moyen de crédits annuels du Parlement.

Nous avons examiné si les principaux moyens et méthodes du Conseil canadien des normes (CCN) lui donnent l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficace, et que ses activités sont menées efficacement. La période visée par l'examen était de juillet 2008 à décembre 2008.

Pertinence L'adoption de normes contribue à la protection de la santé, de la sécurité et de l'environnement, facilite l'innovation et favorise un marché ordonné et efficient. L'utilisation de normes communes favorise la compétitivité des entreprises canadiennes au pays et à

l'étranger, car les produits et les services normalisés fournis par le Canada sont alors compatibles avec ce qui est offert ailleurs dans le monde. En outre, l'information sur les normes peut inciter les consommateurs et les entreprises à prendre des décisions éclairées.

Constatations

Nous n'avons relevé aucune lacune importante dans les moyens et les méthodes du Conseil canadien des normes au cours de la période visée par l'examen. Nous avons observé de bons moyens et des méthodes exemplaires et nous avons relevé des secteurs qui pourraient être améliorés.

- Dans l'ensemble, le CCN a de bonnes pratiques de gouvernance. Le conseil d'administration (le Conseil) a établi un profil des compétences nécessaires pour ses membres et ceux-ci reçoivent l'information dont ils ont besoin pour jouer leur rôle. Toutefois, il serait utile que son propre rendement soit évalué plus régulièrement. De plus, le président du Conseil agit à titre de directeur général du CCN, ce poste étant vacant depuis avril 2008. Le fait que le mandat du président se termine en 2009 et l'absence de directeur général à temps plein accroissent le risque de perte de l'expertise et de la mémoire institutionnelle, de même que le risque inhérent à la clarté des liens de responsabilisation et de leadership.
- Depuis notre examen spécial de 2004, le CCN a amélioré sa planification stratégique et y a intégré la gestion des risques d'entreprise.
- Depuis notre examen spécial de 2004, le CCN a amélioré le processus d'accréditation des organismes d'élaboration de normes. Cependant, il doit améliorer celui des organismes d'évaluation de la conformité. Même si, en règle générale, les résultats des évaluations sont satisfaisants, les documents des programmes d'accréditation du CCN mentionnent certains cas où des normes internationales ont été révoquées, et ses accords avec des organismes partenaires sont périmés. En outre, le CCN doit améliorer le respect des échéances dans le cas des réévaluations effectuées par ses organismes partenaires. Il doit voir à ce que chaque programme d'accréditation fasse l'objet d'une vérification interne, comme l'exigent les normes internationales, et à ce que des mesures soient prises en temps voulu pour régler tout problème décelé dans le cadre des vérifications internes.

- Même si, dans l'ensemble, ses activités nationales et internationales sont bien gérées, le CCN pourrait faire mieux au chapitre de la surveillance du rendement des participants canadiens actifs au sein des comités techniques internationaux.
- En général, le CCN gère bien ses ressources humaines et les technologies de l'information, mais il devrait terminer et mettre en œuvre son plan de relève.

Réaction de la Société. *La Société accepte toutes les recommandations. Ses réponses sont présentées à la suite des recommandations tout au long du rapport.*

Opinion découlant de l'examen spécial

Au Conseil d'administration du Conseil canadien des normes

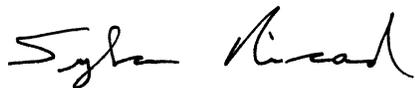
1. En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), le Conseil canadien des normes (CCN ou la Société) est tenu de mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente, et que ses activités sont menées de manière efficace.
2. Aux termes de l'article 138 de la LGFP, la Société est également tenue de soumettre ses moyens de contrôle et d'information ainsi que ses méthodes de gestion à un examen spécial au moins une fois tous les cinq ans.
3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit de juillet à décembre 2008, il existe une assurance raisonnable que les moyens de contrôle et d'information ainsi que les méthodes de gestion de la Société ne comportaient aucune lacune importante.
4. Notre plan d'examen était fondé sur une étude préparatoire des moyens de contrôle et d'information et des méthodes de gestion de la Société de même que sur une analyse des risques. Nous avons présenté ce plan au Comité de vérification du Conseil d'administration le 9 septembre 2008. Ce plan indiquait les moyens et les méthodes que nous avons jugés essentiels afin de permettre à la Société d'avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées de manière efficace. Ce sont ces moyens et ces méthodes que nous avons retenus pour l'examen.
5. Le plan d'examen renfermait également les critères que nous avons utilisés pour examiner les moyens de contrôle et d'information ainsi que les méthodes de gestion de la Société. Les critères de l'examen ont été choisis de concert avec la Société. Ces critères sont fondés sur notre expérience de la vérification de gestion et notre connaissance de la question examinée. Les critères, de même que les moyens et les méthodes examinés, sont énumérés dans la section **À propos de l'examen spécial** figurant à la fin du présent rapport.
6. Nous avons effectué notre examen conformément à notre plan et aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut

Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, notre examen a comporté les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances. Dans le cadre de l'examen spécial, nous n'avons pas utilisé les travaux de la vérification interne.

7. À notre avis, compte tenu des critères établis pour l'examen, il existe une assurance raisonnable que, au cours de la période visée par l'examen, les moyens de contrôle et d'information ainsi que les méthodes de gestion de la Société ne comportaient aucune lacune importante.

8. Les pages suivantes du présent rapport donnent un aperçu de la Société ainsi que des renseignements détaillés sur nos observations et nos recommandations.

Pour la vérificatrice générale du Canada,



Sylvain Ricard, CA,
vérificateur général adjoint

Ottawa, Canada
Le 19 décembre 2008

Aperçu du Conseil canadien des normes

Mandat législatif

9. Le Conseil canadien des normes (le CCN ou la Société) est une société d'État, établie en 1970 par une loi du Parlement. Le CCN relève du Parlement par l'entremise du ministre de l'Industrie. La Loi a été modifiée en 1996 à la suite d'une consultation publique.

10. La Société coordonne le Système national de normes volontaire, qui est constitué d'un réseau de personnes et d'organisations œuvrant à l'élaboration et à l'utilisation de normes volontaires. Le CCN accrédite des organismes qui élaborent des normes au Canada et approuve ces normes qui deviennent alors les Normes nationales du Canada. La Société accrédite également les organismes qui effectuent des évaluations de la conformité. Ces dernières consistent à déterminer si un produit, un service ou un système répond aux exigences d'une norme en particulier. Le CCN accrédite des programmes qui sont fondés sur des guides et des normes reconnus à l'échelle internationale et qui sont conçus pour évaluer si les organismes ont la compétence voulue pour s'acquitter de fonctions précises.

11. Les normes et les méthodes d'évaluation de la conformité harmonisées facilitent le commerce international, car elles permettent de s'assurer que les produits et les services offerts au Canada sont compatibles avec ceux offerts ailleurs dans le monde. Le CCN facilite la présence des membres à des réunions internationales pour qu'ils représentent les intérêts du Canada dans l'élaboration de normes internationales.

12. Le mandat conféré par la *Loi sur le Conseil canadien des normes* est d'encourager une normalisation volontaire efficiente et efficace au Canada lorsque celle-ci ne fait l'objet d'aucune mesure législative, et en particulier :

- encourager les Canadiens à participer aux activités relatives à la normalisation volontaire;
- encourager la coopération entre les secteurs privé et public en matière de normalisation volontaire au Canada;
- coordonner les efforts des personnes et organismes s'occupant du Système national de normes, et voir à la bonne marche de leurs activités;

- encourager, dans le cadre d'activités relatives à la normalisation, la qualité, la performance et l'innovation technologique en ce qui touche les produits et les services canadiens;
- élaborer des stratégies et des objectifs à long terme en matière de normes, afin de faire progresser l'économie nationale, de contribuer au développement durable, d'améliorer la santé, la sécurité et le bien-être des travailleurs et des citoyens, d'aider et de protéger les consommateurs, de faciliter le commerce intérieur et extérieur, et de favoriser davantage la coopération internationale en matière de normalisation.

Ressources et activités de la Société

13. Les travaux du CCN sont exécutés par un effectif d'environ 90 personnes, auquel s'ajoutent plus de 4 000 bénévoles qui prennent part aux travaux de comités techniques, de sous-comités et de groupes de travail, lesquels préparent les positions du Canada à l'égard des normes internationales en voie d'élaboration. De plus, plusieurs comités consultatifs donnent des avis divers au Conseil sur les questions stratégiques liées aux activités de normalisation nationales, régionales et internationales pour ce qui est de l'élaboration, de l'accréditation, de l'évaluation de la conformité et des intérêts des consommateurs.

14. Environ la moitié des revenus du CCN proviennent de crédits parlementaires annuels, l'autre moitié, de ses activités, comme les programmes d'accréditation et la vente de normes.

Le CCN remplit son mandat par l'intermédiaire des trois grandes directions suivantes :

- Normes — environ 20 % de l'effectif;
- Évaluation de la conformité — environ 27 % de l'effectif;
- Affaires intergouvernementales et Commerce international — environ 20 % de l'effectif.

Ces directions sont décrites davantage sous les trois prochaines rubriques. Elles sont appuyées par des services administratifs, dont les services des Finances, des Systèmes informatiques et des Ressources humaines.

15. **Normes.** Le CCN n'élabore pas lui-même de normes nationales, mais il accrédite les quatre organismes qui s'en chargent. Les normes sont élaborées dans un éventail de domaines. Une fois mise au point, une norme peut être envoyée au CCN afin qu'il l'approuve comme

Norme nationale du Canada. Cette désignation indique qu'il s'agit de la norme canadienne officielle dans un domaine donné. Ces normes nationales peuvent être élaborées au Canada même, ou être issues de l'adoption de normes internationales, modifiées ou non. Au cours des trois dernières années, 524 Normes nationales du Canada ont été approuvées; 50 % de ces normes sont adoptées ou adaptées à partir de normes internationales.

16. La *Loi sur le Conseil canadien des normes* désigne le CCN comme l'organisme canadien membre de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et de la Commission électrotechnique internationale (CEI). Par l'entremise du CCN, le Canada est représenté à divers paliers au sein de ces deux organisations. La Société fournit le cadre de participation à des milliers de Canadiens intéressés, qui contribuent aux travaux de plus de 500 comités de gouvernance et comités techniques responsables de l'élaboration de normes internationales. Au nom du CCN, des Canadiens détiennent des postes de chefs de file à l'échelle internationale au sein de l'ISO et de la CEI, par exemple la présidence de la Commission électrotechnique internationale.

17. Évaluation de la conformité. Le CCN accrédite six types d'organismes d'évaluation de la conformité, à savoir :

- les laboratoires d'essais et d'étalonnage,
- les organismes de certification des produits et services,
- les organismes de certification des systèmes de management,
- les organismes de certification du personnel,
- les organismes d'inspection,
- les organismes de validation et de vérification des déclarations des gaz à effet de serre.

18. L'objectif des programmes d'accréditation est de s'assurer de la compétence des organismes dans les secteurs et les domaines d'activité pour lesquels ils sont accrédités et de la reconnaissance à l'échelle internationale des résultats de leurs travaux.

19. Le CCN fait aussi partie de diverses organisations qui préparent des ententes visant à assurer l'acceptation, à l'échelle internationale, des résultats des activités d'évaluation de la conformité. Des Canadiens détiennent, au nom du CCN, des postes de chef de file à l'échelle internationale au sein de ces organisations.

20. Direction des affaires intergouvernementales et du commerce international. Par ailleurs, le CCN conseille divers ordres de gouvernement, des organisations industrielles et des organisations non gouvernementales sur les aspects des politiques commerciales et réglementaires liés à l'évaluation de la conformité et aux normes.

21. Le CCN diffuse de l'information sur les normes, les règlements techniques et les évaluations de la conformité par le truchement de son site Web, des communications de la Société, du Service d'information et de recherche et du Centre de documentation technique. Il sert aussi de point d'information pour l'Accord de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) sur les obstacles techniques au commerce ainsi que pour l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA).

Objet de l'examen spécial

22. Nous avons examiné les moyens et les méthodes que le Conseil canadien des normes a mis en place dans les domaines de la gouvernance d'entreprise, de la planification stratégique et des rapports, des pratiques d'accréditation, des activités nationales et internationales, des ressources humaines et des technologies de l'information. Notre objectif était de déterminer si ces moyens et méthodes permettent au CCN d'avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées de manière efficace.

23. La section intitulée **À propos de l'examen spécial**, à la fin du présent rapport, fournit d'autres précisions sur l'objectif, l'étendue, les critères et la méthode de l'examen spécial.

Observations et recommandations

Gouvernance d'entreprise

24. On entend par gouvernance les structures, les moyens et les méthodes mis en place par une organisation pour remplir son mandat et atteindre ses objectifs. Il est primordial que les sociétés d'État aient de bonnes pratiques de gouvernance pour atteindre les objectifs de contrôle législatif énoncés dans la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

25. Nous avons examiné le mandat, la composition et le fonctionnement du Conseil d'administration ainsi que la façon dont il appliquait diverses politiques, notamment la politique sur les conflits d'intérêts de la Société.

26. Nous nous attendions à ce que le Conseil canadien des normes ait mis en place un cadre de gouvernance qui maximise son efficacité et sa capacité de remplir son mandat. Nous avons constaté que la Société a adopté des pratiques de gouvernance adéquates et nous avons relevé certains secteurs qui pourraient faire l'objet d'améliorations.

Dans l'ensemble, la Société a adopté de bonnes pratiques de gouvernance

27. **Intendance du Conseil.** Le conseil d'administration de la Société (le Conseil) est composé d'au plus 15 membres (conseillers) qui, sauf le président, siègent sans être rémunérés, comme le prévoit la *Loi sur le Conseil canadien des normes*. À la fin de décembre 2008, le Conseil comptait 12 conseillers actifs. Des trois sièges vacants, l'un était celui du conseiller choisi au sein de l'administration publique fédérale, siège obligatoire selon la *Loi sur le Conseil canadien des normes*. En 2006, le Conseil canadien des normes a recommandé au ministre de l'Industrie que ce siège demeure vacant, conformément aux pratiques exemplaires en matière de gouvernance sur les cas de conflits d'intérêts possibles et aux résultats de l'examen par le gouvernement de la représentation du gouvernement fédéral au sein des conseils d'administration des sociétés d'État. Depuis, ce siège est demeuré vacant.

28. Dans le passé, le Comité de vérification, le Comité de régie de la Société et huit comités consultatifs principaux ont fourni un appui et des avis au Conseil. Chaque comité est administré conformément à son mandat, que le Conseil approuve, et chacun lui soumet un rapport périodique. Le Conseil revoit et met à jour les mandats au besoin.

29. La Société a décidé récemment de réduire le nombre de ses comités consultatifs principaux, de huit à cinq, et de redéfinir leurs responsabilités redditionnelles. La restructuration vise, entre autres, à permettre au Conseil de consacrer plus de temps aux questions stratégiques et à éliminer le chevauchement dans les activités des comités consultatifs. Les mandats des comités consultatifs et des sous-comités sont actuellement en voie d'être mis à jour.

30. L'un des comités consultatifs, le Comité consultatif des provinces et territoires (CCPT), est établi par la *Loi sur le Conseil canadien des normes*. Il est censé compter parmi ses membres un représentant de chaque province et de chaque territoire. Le CCN a parfois éprouvé des difficultés à s'assurer que sont désignés en temps voulu des représentants des provinces et des territoires, malgré les efforts déployés par la Société en ce sens tout au long de 2008. Ainsi, à la fin de 2008, les sièges de deux des territoires étaient vacants depuis un certain nombre d'années. Une faible représentation pourrait nuire à la capacité du Comité consultatif des provinces et des territoires de fournir au Conseil des avis et des recommandations sur les questions de normalisation, tâches qu'exige pourtant de lui la *Loi sur le Conseil canadien des normes*.

31. **Conseil : compétences et indépendance.** La Société a préparé un profil des conseillers selon lequel, collectivement, le Conseil possède les connaissances voulues pour s'acquitter de ses responsabilités. Le CCN présente régulièrement au ministre de l'Industrie un profil à jour chaque fois qu'on s'attend à ce qu'un siège de conseiller devienne vacant ou chaque fois que cela se produit. Les nouveaux conseillers reçoivent de l'information sur le CCN dans le cadre d'un processus d'orientation en bonne et due forme et suivent une formation pertinente liée à leurs responsabilités.

32. Les membres du Comité de vérification possèdent des compétences en matière de finances et font un examen critique des états financiers et du rapport de gestion connexe. Le Comité de vérification se réunit régulièrement avec les vérificateurs externes.

33. L'indépendance des conseillers à l'égard de la direction est habituellement assurée par divers mécanismes :

- ils doivent posséder une expertise suffisante pour exercer leurs fonctions;
- ils sont les seuls à avoir le droit de voter et de prendre des décisions;
- ils tiennent une partie de chaque réunion sans la présence de la direction afin de discuter des questions qui intéressent le Conseil.

34. Compte tenu de la nature de ses activités et des antécédents diversifiés des membres de son Conseil, il est important que la Société possède des moyens et des méthodes efficaces pour régler les conflits d'intérêts possibles. Nous avons constaté que la Société a mis en place des moyens et des méthodes adéquats.

35. Autoévaluation du rendement. Le Conseil a évalué son propre rendement pour la dernière fois en 2005. Les conseillers étaient alors satisfaits de la façon dont le Conseil et ses comités étaient administrés, et cela est toujours le cas aujourd'hui, selon notre sondage auprès des conseillers. Les autoévaluations périodiques sont importantes pour que le Conseil sache quels points doivent être améliorés et quand, et ce, afin d'optimiser son efficacité et son efficience.

36. Recommandation. Le Conseil canadien des normes doit s'assurer que son Conseil évalue régulièrement son rendement.

Réponse de la Société. La Société accepte cette recommandation. Elle adoptera un nouveau calendrier annuel pour les autoévaluations du Conseil et celui de chacun de ses conseillers.

37. Information communiquée au Conseil. Le Conseil dispose en temps voulu d'une information appropriée pour interpréter le mandat du Conseil canadien des normes, pour fournir à la direction une orientation stratégique et exercer ses responsabilités de surveillance. Grâce à cette information, il peut intervenir de près dans des activités telles que l'élaboration et l'approbation du plan d'entreprise de la Société. Les décisions du Conseil sont consignées dans les comptes rendus de ses diverses réunions et de celles de ses comités. De plus, dans une lettre qu'il avait envoyée au Conseil en 2006, un précédent ministre de l'Industrie lui avait communiqué ses priorités stratégiques, lesquelles ont été intégrées dans l'orientation stratégique de la Société. Nous avons constaté qu'il y a eu depuis des échanges réguliers avec le ministre compétent, mais qu'il n'existait pas de processus officiel de communication permettant le dialogue, la communication des attentes générales et l'atteinte d'un consensus.

Le poste de directeur général est vacant depuis avril 2008

38. Le directeur général, qui est également le premier dirigeant, est nommé par le gouverneur en conseil. Le Conseil a étudié la question de la relève du directeur général. En effet, en 2007, le Conseil a avisé le Ministre de la fin prochaine, en avril 2008, du mandat du directeur général, mandat qui n'a pas été prolongé. Nous croyons comprendre que, depuis 2007, le Conseil et le président ont joué un rôle actif en désignant des candidats possibles pour le poste et en formulant des recommandations au Ministre à cet égard. À la fin de notre examen, on n'avait pas encore annoncé la nomination d'un remplaçant.

39. Entre-temps, le mandat du président du Conseil a pris fin en novembre 2008, bien qu'il ait officiellement été prorogé d'un an en

décembre 2008. Depuis que le premier dirigeant a pris sa retraite en avril 2008, le Conseil a confié certaines des fonctions du directeur général au président en plus de ses propres responsabilités. Bien qu'il reconnaisse que cette décision amoindrit l'indépendance des deux fonctions, le CCN a pris des mesures pour en réduire au minimum les conséquences. Le président, par exemple, s'acquitte des fonctions stratégiques du directeur général, alors que la haute direction est responsable des activités courantes de la Société. Toutefois, comme le mandat du président se terminera bientôt, à la fin de 2009, l'absence d'un directeur général à temps plein accroît le risque de perte de l'expertise et de la mémoire institutionnelle, de même que le risque inhérent à la clarté des liens de responsabilisation et de leadership.

Planification stratégique et rapports

40. La planification stratégique est le processus qui consiste à définir l'orientation d'une organisation, ou les stratégies, et les ressources nécessaires pour mettre en œuvre ces stratégies. La planification stratégique permet de déterminer ce qu'une organisation fait et pourquoi elle le fait, en mettant l'accent sur l'avenir, et elle permet de voir à ce que les membres de l'organisation travaillent en vue d'atteindre les mêmes buts.

41. Nous nous attendions à ce que le Conseil canadien des normes ait une orientation stratégique claire, et des buts et des objectifs précis et mesurables qui lui permettent de s'acquitter de son mandat. L'orientation et les objectifs stratégiques de la Société devraient tenir compte de l'environnement, des principaux risques et possibilités cernés, des priorités du gouvernement et de l'obligation de gérer ses ressources de manière économique et efficiente. Nous nous attendions aussi à ce que le Conseil et la direction du CCN disposent en temps opportun d'information de gestion et financière pertinente pour la prise de décisions et la communication des résultats obtenus.

42. Lors de notre examen spécial de 2004, nous avons signalé que le CCN devait renforcer ses processus et ses pratiques en matière de planification. Nous avons également signalé qu'il lui fallait instaurer un cadre de gestion des risques intégré, effectuer une évaluation des risques, et recenser et combler les lacunes dans les mesures du rendement. Nous avons constaté que la Société a donné suite à ces observations et a mis en place de bons moyens et méthodes de planification stratégique et de production de rapports.

La Société a amélioré sa planification stratégique

43. Nous avons examiné le processus de planification le plus récent pour ce qui est de la préparation du plan d'entreprise, lequel constitue le document de planification de base. Le Plan d'entreprise repose sur une analyse de l'environnement dans lequel la Société évolue et des principaux risques auxquels elle fait face, risques qu'elle recense au moyen de son nouveau cadre de gestion des risques, élaboré en 2007. Le Conseil, en collaboration avec la haute direction, définit l'orientation et les priorités stratégiques de la Société dans le cadre de séances de planification annuelle. En mars 2008, le gouverneur en conseil a approuvé le Plan d'entreprise de 2008-2009 à 2012-2013 du Conseil canadien des normes.

La gestion des risques d'entreprise est intégrée au processus de planification stratégique

44. Le cadre de gestion des risques d'entreprise englobe les risques pour le CCN ainsi que les risques opérationnels. En outre, de nombreuses mesures prises par la Société pour surveiller et atténuer les risques sont intégrées dans ses politiques, ses programmes, ses processus de planification et son système de gestion de la qualité. L'information fournie sur les risques au cours des séances de planification stratégique donne à la direction et au Conseil une plus grande assurance que les principaux risques stratégiques et opérationnels ont été recensés.

45. Le processus de gestion des risques a été mis à jour en 2008-2009, et en décembre 2008, le cadre révisé a été soumis au Comité de vérification pour approbation finale. Le CCN continue de perfectionner son cadre de gestion des risques afin d'inclure, dans ses séances de planification stratégique, un volet d'analyse des risques plus structuré, ainsi qu'un mécanisme de rapport.

Un tableau de bord équilibré est utilisé pour gérer le rendement et en faire rapport

46. En 2004, nous avons signalé que le CCN devrait établir des liens entre ses indicateurs de rendement et ses stratégies et objectifs, et combler les lacunes au chapitre des mesures du rendement, tant sur le plan opérationnel qu'institutionnel.

47. Nous avons constaté que le CCN a mis au point une méthode avec tableau de bord équilibré, qu'il applique maintenant pour établir des liens entre les objectifs et stratégies de la Société et les indicateurs de rendement utilisés. Dans son plan d'entreprise quinquennal, la Société présente un compte rendu sommaire du rendement et les

indicateurs connexes au moyen desquels elle évalue dans quelle mesure elle a atteint ses priorités stratégiques.

48. Les éléments du tableau de bord équilibré sont précisés dans les plans d'activités des directions. Les lacunes des indicateurs de rendement tant sur le plan opérationnel que sur le plan institutionnel ont également été comblées. La haute direction reçoit des rapports périodiques pour assurer la surveillance opérationnelle et communiquer les progrès au Conseil. Dans son rapport annuel, le CCN communique également les progrès qu'il a réalisés par rapport aux principaux indicateurs de rendement de son tableau de bord équilibré.

Méthodes d'accréditation

49. Le Conseil canadien des normes a pour mission de coordonner et de surveiller les efforts déployés dans le cadre du Système national de normes, lequel comprend des organismes et des personnes participant volontairement à l'élaboration, à la promotion et à la mise en œuvre de normes au Canada. Au Canada seulement, il existe plusieurs milliers de normes nationales. Le CCN accrédite des organismes d'élaboration de normes œuvrant au Canada, de même que des organismes d'évaluation de la conformité. L'accréditation est le moyen de vérifier si un organisme possède les compétences nécessaires pour s'acquitter d'une fonction donnée.

50. L'évaluation de la conformité consiste à déterminer si un produit, un service ou un système répond aux exigences d'une norme donnée. Une norme est un document qui décrit les caractéristiques importantes de ce produit, de ce service ou de ce système ainsi que les critères essentiels à respecter. Les programmes d'accréditation du CCN sont fondés sur des normes et des guides reconnus à l'échelle internationale.

51. Nous nous attendions à ce que les pratiques d'accréditation pour les organismes d'élaboration de normes et d'évaluation de la conformité soient crédibles, efficaces et efficientes. Cela est primordial, car toute défaillance ou tout problème lié à des organismes d'élaboration de normes ou des organismes d'évaluation de la conformité accrédités par le CCN pourrait nuire à sa crédibilité tant à l'échelle nationale qu'internationale. Dans l'ensemble, même si nous avons constaté que le CCN a mis en place de bonnes pratiques d'accréditation, certaines améliorations pourraient être apportées.

Le processus d'accréditation pour les organismes d'élaboration de normes est adéquat

52. À l'heure actuelle, le Conseil accrédite quatre organismes pour qu'ils élaborent des normes. Selon son guide principal, le CCN doit vérifier chaque organisme tous les trois ans pour s'assurer qu'il répond aux critères d'accréditation. Dans l'intervalle, des vérifications de surveillance annuelles sont effectuées.

53. Lors de notre examen spécial de 2004, nous avons remarqué que le CCN devait améliorer les documents classés dans les dossiers de vérification et effectuer un examen approfondi de l'ensemble du processus pour déceler des secteurs qui pourraient être plus efficaces.

54. Au cours du présent examen, nous avons examiné un échantillon des vérifications des accréditations effectuées par le CCN, notamment une vérification pour le renouvellement d'une accréditation et une vérification de surveillance. Nous avons constaté que le CCN documente mieux ses vérifications afin de bien étayer sa décision de maintenir l'accréditation d'un organisme d'élaboration de normes (OEN). Pour améliorer son efficacité, la Société a instauré une nouvelle méthode structurée et uniforme de documentation lorsqu'elle évalue les OEN, de sorte que les preuves à l'appui de l'évaluation à l'égard de chaque critère sont évidentes. Nous avons également constaté que le CCN s'est conformé à sa politique interne sur l'accréditation des pratiques des OEN, particulièrement en ce qui a trait au respect du calendrier.

Le processus d'accréditation pour les organismes d'évaluation de la conformité doit être amélioré

55. Le CCN accrédite plus de 400 organismes, y compris près de 350 laboratoires, dans le cadre du Programme d'accréditation des laboratoires — Canada (PALCAN). Le CCN a élaboré un document de procédures principal, qui sert à encadrer les activités d'accréditation de chaque programme d'évaluation de la conformité. Pour chaque programme, il met au point et utilise des documents qui comprennent des descriptions, des procédures, des instructions et des formulaires types.

56. **Vérification interne.** En tant qu'organisme d'accréditation, le CCN est tenu de voir à ce que chacun de ses programmes d'accréditation fasse l'objet d'une vérification annuelle. Pour s'acquitter de cette obligation, le CCN fait appel à son groupe de gestion de la qualité interne pour effectuer les vérifications. De plus, les accords régionaux et internationaux exigent la tenue d'évaluations par

les pairs, pour que le CCN montre qu'il répond aux exigences de la norme internationale s'appliquant aux organismes d'accréditation et pour qu'il demeure partie aux accords visant les différents programmes d'accréditation.

57. Nous avons constaté que les programmes d'accréditation des organismes d'inspection et des organismes de certification du personnel n'ont jamais fait l'objet d'une vérification. Bien que ce soient là de petits programmes, ils doivent être vérifiés conformément à la norme internationale s'appliquant aux organismes d'accréditation. De plus, les mesures correctives découlant des derniers travaux de vérification interne et des vérifications de la gestion de la qualité n'ont pas été prises en temps voulu ni de façon appropriée.

58. Recommandation. Le Conseil canadien des normes devrait voir à ce que chaque programme d'accréditation fasse l'objet d'une vérification interne, comme l'exigent les normes internationales, et à prendre des mesures en temps voulu et de façon appropriée pour donner suite aux constatations qui en découlent, afin d'assurer l'efficacité du processus de vérification interne.

Réponse de la Société. La Société accepte cette recommandation. Même si la plupart des programmes de la Direction de l'évaluation de la conformité font, à l'heure actuelle, l'objet d'une vérification régulière de la qualité par l'entremise de la vérification interne, le programme d'accréditation des organismes d'inspection (PAOI) n'a jamais fait l'objet d'une vérification, car les critères de documentation doivent être modifiés.

Selon le Plan de qualité du système de management de la qualité (SMQ) de la Direction de l'évaluation de la conformité, tous les documents du PAOI doivent être terminés et approuvés d'ici septembre 2009. Ces éléments feront partie de la vérification interne du PAOI prévue à la fin de septembre 2009. Le rapport de la vérification interne sera rédigé d'ici novembre et le plan visant à donner suite aux constatations, le cas échéant, devra être prêt à la fin de décembre 2009.

59. Évaluations de la conformité effectuées par le CCN. Nous avons examiné un échantillon d'évaluations d'organismes accrédités, effectuées par le CCN. Ces évaluations étaient satisfaisantes et conformes aux normes de la Société ainsi qu'aux normes internationales.

60. Évaluations de la conformité effectuées par des organisations partenaires. Dans le cadre du programme PALCAN, la Société évalue environ les trois quarts des organismes accrédités, tandis que des organisations partenaires évaluent les autres organismes. La décision

de faire évaluer l'organisme par le CCN ou par l'une de ses organisations partenaires dépend du risque et de la complexité de l'évaluation, de l'emplacement géographique de l'organisme, et d'autres facteurs.

61. Les mécanismes en place pour assurer la qualité des services fournis par d'autres organisations partenaires sont :

- des vérifications annuelles et des visites sur place;
- un examen de chaque évaluation effectuée par l'organisation partenaire;
- la surveillance du respect des échéances pour chaque évaluation effectuée.

Ces mécanismes sont précisés dans les documents des programmes et les ententes officielles avec les partenaires, ce qui constitue un mécanisme de contrôle important visant à s'assurer que les partenaires répondent aux exigences des normes de qualité établies du PALCAN. En décembre 2008, le Comité consultatif sur l'évaluation de la conformité a approuvé la modification voulant que les organisations partenaires soient vérifiées dorénavant tous les deux ans au lieu d'une fois l'an.

62. Nous avons examiné les vérifications annuelles des partenaires du CCN, effectuées par celui-ci, ainsi que les ententes entre la Société et ses partenaires. Les résultats des vérifications ont montré que les partenaires menaient leurs évaluations conformément aux principaux documents de procédures approuvés par le CCN et aux normes internationales.

63. Tout comme lors de notre examen spécial de 2004, nous avons constaté que le CCN n'exerçait pas sur les organisations partenaires une surveillance efficace lui permettant de s'assurer que les activités d'évaluation étaient réalisées conformément aux normes internes de la Société. Environ 25 % des évaluations accusaient un retard, et ce, d'aussi longtemps que huit mois. Nous avons noté que certaines des ententes avec les partenaires n'avaient pas été révisées depuis des années et qu'elles reflétaient des normes internationales caduques.

64. Recommandation. Le Conseil canadien des normes devrait s'assurer que :

- les activités d'évaluation sont réalisées à temps, conformément aux documents internes et aux documents d'orientation internationaux;

- les ententes avec les partenaires sont mises à jour de manière à refléter les normes internationales.

Réponse de la Société. *La Société accepte cette recommandation. Le système de management de la qualité (SMQ) de la Direction de l'évaluation de la conformité doit être amélioré afin que les calendriers consignés dans les documents internes et les documents d'orientation internationaux soient respectés. La Direction est actuellement à élaborer une procédure technique pour s'assurer que les activités d'évaluation sont effectuées conformément aux calendriers établis et aux échéances des documents internes et des documents d'orientation internationaux. Les ententes avec les partenaires seront revues d'ici novembre 2009.*

65. Mise à jour de la documentation des programmes. Au cours de notre examen, nous avons soulevé certaines préoccupations liées à la documentation. Par exemple, plusieurs documents de programmes que nous avons examinés n'avaient pas été mis à jour afin de refléter les changements aux normes internationales. Cette situation est attribuable au fait que les sources de leurs critères ou que certains programmes ne contiennent aucune procédure technique ni d'instruction reconnue officiellement, comme l'exigent les normes internationales. En outre, nous avons décelé des cas où le CCN n'applique pas de procédures d'évaluation ni ne les consigne au dossier selon les exigences de ses propres documents de programmes approuvés.

66. En 2007 et en 2008, les vérifications effectuées par le groupe interne de la gestion de la qualité et par la vérification interne, ainsi que deux évaluations par les pairs indiquaient que les évaluations du CCN étaient satisfaisantes et qu'elles étaient assorties de suffisamment de documentation à l'appui pour étayer les opinions délivrées. Toutefois, la plupart de ces vérifications relevaient des préoccupations semblables aux nôtres relativement à la documentation.

67. À la fin de 2008, la direction a commencé à recenser et à combler les lacunes de ses documents de programmes. Le CCN donne également de la formation à ses évaluateurs à l'interne ainsi qu'aux évaluateurs des organisations partenaires lorsque de nouvelles normes internationales sont publiées. Dans le cadre de cette formation, on communique aux évaluateurs les dernières normes internationales applicables, même si les directives du CCN ne sont peut-être pas toutes mises à jour. Selon notre examen d'un échantillon de dossiers d'évaluation, les plans d'évaluation de ces dossiers renvoyaient aux bonnes normes internationales et non à des normes périmées. Bien que

cela réduise le risque de ne pas disposer d'une documentation à jour sur les programmes, il importe que le CCN comble rapidement ces lacunes.

68. Recommandation. Le Conseil canadien des normes devrait instaurer un processus d'examen pour tous les principaux documents et les documents de programme, afin de s'assurer qu'ils demeurent à jour et qu'ils reflètent les normes internationales en vigueur.

Réponse de la Société. La Société accepte cette recommandation. Le système de management de la qualité (SMQ) de la Direction de l'évaluation de la conformité a besoin d'être amélioré si l'on veut s'assurer que tous les principaux documents et tous les documents de programmes demeurent à jour et reflètent les normes internationales en vigueur. Nous utilisons une approche par étape pour mettre à jour les documents de la Direction de l'évaluation de la conformité. À la première étape, on rédigera un Plan de la qualité du SMQ de la Direction de l'évaluation de la conformité, puis celui-ci sera approuvé. À la deuxième étape, on élaborera un calendrier de révision de tous les documents principaux et documents de programme dans le cadre du plan. Cette partie, pour chaque programme, sera terminée d'ici juin 2009. La troisième étape, qui devrait prendre fin en janvier 2010, permettra de s'assurer que les documents restent à jour et reflètent les normes internationales en vigueur. En outre, une marche à suivre sera mise au point en octobre 2009. Celle-ci exigera l'examen régulier des documents principaux et des documents de programme.

Normes nationales et internationales

69. Le Conseil canadien des normes gère quelque 500 comités techniques canadiens qui participent aux travaux de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et de la Commission électrotechnique internationale (CEI). De plus, le CCN est membre de forums régionaux qui jouent un rôle en matière de normalisation sur la scène internationale et qui règlent des questions liées aux normes utilisées dans les Amériques et dans la région Asie-Pacifique. Les comités techniques sont une composante importante pour aider le Canada à participer à l'élaboration de normes internationales et à exercer une influence à cet égard. La Stratégie canadienne de normalisation est utilisée en partie pour recenser les objectifs et les activités liés à l'élaboration des positions et des priorités nationales, lesquelles, de leur côté, influent sur les travaux des comités techniques canadiens.

70. La Société appuie le travail des bénévoles actifs au sein des comités techniques canadiens dans le cadre de son Programme des membres, lequel permet, en partie, de recenser et de former de nouveaux bénévoles pour qu'ils œuvrent au sein de ces comités. Le

CCN surveille également le rendement de ses comités techniques pour s'assurer que les intérêts de la population canadienne et du CCN y sont représentés.

71. Une fois qu'elle est approuvée à l'échelle internationale, une norme peut être soumise au CCN par un organisme d'élaboration de normes afin d'être approuvée comme Norme nationale du Canada (NNC). Pour qu'elle le soit, la norme soumise doit répondre à certains critères établis par la Société.

72. Le CCN est également partie à des accords internationaux et régionaux en matière d'accréditation. Dans le cadre de ces accords, un organisme membre accepte de promouvoir les accréditations d'autres organismes membres équivalant au sien afin qu'un organisme accrédité par le CCN pour remplir certaines fonctions soit reconnu par d'autres pays membres et qu'un produit certifié par un organisme accrédité au Canada réponde aux normes d'autres pays, ce qui facilite le commerce international.

73. Nous nous attendions à ce que la participation et la représentation aux forums internationaux soient stratégiques et efficaces, et à ce que des ressources adéquates y soient consacrées dans le but de faciliter l'accès aux marchés internationaux. De plus, nous nous attendions à ce que les positions et les priorités nationales reflètent les besoins du Canada en matière de normalisation et à ce qu'elles soient le fruit d'une analyse rigoureuse de l'environnement et de la consultation des parties intéressées. Nous nous attendions également à ce que le CCN ait mis en place des moyens et des méthodes visant à s'assurer que les nouvelles normes et les normes modifiées toujours en vigueur tiennent compte des objectifs des politiques économiques et sociales actuelles et nouvelles. Nous avons constaté que le CCN a amélioré ses moyens et ses méthodes dans ce secteur depuis notre dernier examen spécial et que, dans l'ensemble, ils sont adéquats.

La Société a donné suite à la plupart de nos observations formulées en 2004

74. Lors de notre examen spécial de 2004, nous avons trouvé un certain nombre d'aspects pour lesquels la Société pouvait améliorer ses activités nationales et internationales. Il s'agissait notamment des aspects suivants :

- dégager des priorités quant à la participation de la Société dans les forums régionaux;

- examiner le soutien au financement des comités techniques canadiens à l'ISO et à la CEI;
- envisager l'adoption d'un mécanisme de recensement des priorités pour les questions de normalisation;
- établir des cibles pour le Programme des membres;
- renforcer la surveillance du rendement des comités techniques;
- exiger que les objectifs de la politique publique soient pris en compte au moment où de nouvelles normes sont soumises.

75. Au cours de notre examen actuel, nous avons constaté que le CCN a donné suite à la plupart de nos observations de 2004, comme il est indiqué dans les paragraphes qui suivent. Ainsi, en 2005, la Société a examiné tous les accords de participation, sauf les accords conclus avec l'ISO et la CEI, ce qui a entraîné la résiliation de trois d'entre eux. Le CCN a ainsi pu réduire les chevauchements dans son portefeuille des accords d'évaluation de la conformité. Maintenant, la Société examine chaque année sa politique de financement des comités techniques participant à l'ISO et à la CEI. Les comités dont le travail est jugé essentiel aux intérêts du Canada reçoivent des fonds, sous réserve des restrictions budgétaires et de l'examen continu des ressources.

Le CCN a amélioré l'élaboration de positions nationales sur les questions de normalisation

76. La Stratégie canadienne de normalisation (SCN), lancée le 29 mars 2000, prévoyait une approche plus stratégique pour les activités de normalisation visant à permettre au Canada d'améliorer sa compétitivité mondiale, tout en donnant un élan à ses politiques sociales et environnementales. À l'heure actuelle, le CCN établit des activités et des objectifs précis liés à l'élaboration de positions et de priorités nationales. Nous avons constaté que le CCN avait réalisé des progrès satisfaisants à l'égard de ces activités et de ces objectifs.

77. La direction du CCN fournit au Conseil des rapports d'étape semestriels sur la mise en œuvre de la Stratégie canadienne de normalisation (SCN). Le Conseil peut ainsi surveiller les progrès et prendre des mesures correctives au besoin.

78. À la suite des consultations avec les parties intéressées et les responsables à l'interne, la stratégie était en cours de révision pendant notre examen. La nouvelle Stratégie canadienne de normalisation de 2009-2012 visera à solliciter de plus en plus le concours des parties intéressées externes pour mettre en œuvre ses activités et communiquer les progrès connexes. Il s'agit d'un changement de cap

par rapport à l'actuelle Stratégie, selon laquelle seuls le CCN et ses comités consultatifs sont responsables de mettre en œuvre les activités. Le CCN collabore maintenant avec d'autres parties intéressées à dresser la liste des personnes intéressées à assumer la responsabilité d'activités précises.

79. Les comités consultatifs du Conseil jouent aussi un rôle clé dans le recensement des questions liées à la normalisation qui sont importantes pour le Canada et dans l'établissement de priorités à cet égard. Nous avons constaté que chacun des comités consultatifs avait au moins envisagé d'utiliser le mécanisme d'établissement des priorités, établi par le Comité sur les intérêts des consommateurs et du public, et que deux comités l'utilisent et le trouvent utile pour déterminer les priorités. De plus, les comités consultatifs ont soumis à l'approbation du Conseil un plan de travail annuel qui prévoit l'établissement des priorités et des positions nationales. Les comités communiquent aussi au Conseil leurs progrès par rapport à leur plan de travail.

Le Programme des membres continue d'évoluer

80. Le Programme des membres vise à assurer une représentation soutenue et efficace des bénévoles à l'intérieur du système de normes du Canada. Lors de notre examen spécial de 2004, le Programme des membres venait tout juste d'être créé et des moyens et des méthodes étaient en voie d'être institués. Ainsi, seules quelques personnes avaient bénéficié d'une formation et l'on venait tout juste de mettre en œuvre les stratégies de recrutement.

81. Le Programme des membres a évolué depuis 2004. Par exemple, des cibles de formation sont maintenant fixées. De plus, en 2006, le CCN a formé un groupe de travail du Programme des membres auquel il a confié la charge de mener les activités décrites dans la mise à jour 2005-2008 de la Stratégie canadienne de normalisation. Un certain nombre de recommandations ont été formulées, dont deux ont été reconnues comme des priorités. La première priorité était la tenue d'une table ronde annuelle du Programme des membres réunissant les représentants du CCN et ceux des organismes d'élaboration de normes, tous aux prises avec les mêmes défis. La seconde priorité visait à offrir une séance de formation pour initier les nouveaux bénévoles aux travaux des comités techniques internationaux. Ces priorités devraient être mises en œuvre d'ici la fin de 2009.

82. Votes et abstentions du personnel. Le CCN se sert des votes exprimés par les comités techniques à l'égard de documents internationaux comme première mesure pour évaluer le rendement des

comités. Lors de notre examen spécial de 2004, nous avons noté que cet indicateur ne brosse pas un tableau complet du rendement des comités, parce que les abstentions du personnel étaient incluses dans le taux de réponse, et que d'autres indicateurs de rendement recensés n'étaient pas encore utilisés. Nous avons constaté que le taux des abstentions, lesquelles se produisent lorsque les présidents de comités s'abstiennent de voter en cas de vote obligatoire, a décliné, dépassant à peine 5 % en 2007, alors qu'il était de 30 % en 2004; à notre connaissance, aucune analyse n'a cependant été effectuée pour cerner les causes des autres abstentions. Nous avons aussi observé que le CCN n'utilise pas les indicateurs de rendement qu'il avait envisagés comme solution de rechange en 2004, ni d'autres indicateurs, pour surveiller le rendement des comités techniques.

83. Recommandation. Le Conseil canadien des normes devrait surveiller la fréquence des abstentions de vote, en cerner les causes et prendre des mesures appropriées. La Société devrait envisager d'utiliser d'autres indicateurs, en plus des votes, pour évaluer le rendement des comités techniques.

Réponse de la Société. La Société accepte cette recommandation. La surveillance que la Société a exercée ces cinq dernières années révèle qu'il y a une amélioration substantielle et que d'autres améliorations sont possibles. La Société a décidé d'évaluer et de consigner les raisons des abstentions afin de repérer des modèles de comportements et d'adopter des mesures appropriées pour s'améliorer davantage. Le sujet sera abordé à des fins de sensibilisation et de discussion à l'occasion du Forum des chefs de file de la normalisation (auquel participent les présidents des comités et des sous-comités), qui aura lieu en août 2009.

La Société a amélioré le processus d'élaboration des nouvelles normes

84. Objectifs de la politique publique. Le CCN a pour mission, entre autres, de veiller à ce que les normes élaborées respectent les objectifs de la politique publique, le cas échéant. Ces objectifs visent, notamment, à améliorer la santé, la sécurité et le bien-être des travailleurs et des citoyens ainsi qu'à aider et à protéger les consommateurs. Pour ce faire, le CCN peut inclure dans ses critères régissant l'accréditation des organismes d'élaboration de normes et l'approbation des normes nationales du Canada l'obligation de tenir compte des objectifs de la politique publique.

85. Il est maintenant obligatoire de tenir expressément compte des objectifs de la politique publique dans l'élaboration de nouvelles normes. En mai 2006, le Conseil a approuvé de nouveaux critères

exigeant expressément des organismes d'élaboration de normes (OEN) la présentation d'un énoncé dans lequel ils décrivent la façon dont ils ont tenu compte des objectifs de la politique publique dans le processus d'élaboration de normes. Au cours du présent examen, nous avons constaté que la direction a accordé un délai de grâce de deux ans aux OEN pour se conformer à cette nouvelle obligation. Ce délai a été alloué pour ne pas retarder l'adoption de normes qui avaient déjà franchi l'étape de l'ébauche. Nous avons cependant noté que le Conseil n'avait pas approuvé ce délai de grâce.

86. Échéancier pour l'approbation des normes nationales. Nous nous attendions à ce que le CCN ait un processus pour s'assurer que les normes nationales sont approuvées en temps voulu. De mai 2006 à août 2008, les OEN ont soumis 493 nouvelles normes pour qu'elles soient approuvées comme normes nationales du Canada. Sur ces normes, 97 % ont été approuvées, 1 % sont toujours en suspens et 2 % n'ont pas été approuvées.

87. Selon nos constatations, le Conseil canadien des normes ne s'est pas fixé de cible en bonne et due forme pour l'approbation des normes en un laps de temps donné. Cependant, selon la direction, le CCN convient de vive voix d'un temps de traitement de deux semaines et repère les normes soumises non approuvées, mais il n'a effectué aucune analyse du temps qu'il prend pour les approuver. Selon notre examen des normes approuvées depuis mai 2006, ce temps varie énormément et peut aller jusqu'à un an. La direction nous a informés qu'au dernier trimestre de 2008-2009, un nouveau processus qui sera plus efficace et plus rapide sera mis en place.

88. Recommandation. Le Conseil canadien des normes devrait établir un échéancier pour les normes soumises en vue de leur reconnaissance comme Normes nationales du Canada, suivre de près son rendement quant à l'approbation des normes et prendre des mesures appropriées pour l'améliorer, le cas échéant.

Réponse de la Société. *La Société accepte cette recommandation. La Société a mis en place un forum électronique (confidentiel pour chaque organisme d'élaboration de normes) qui permet le traitement en direct de la demande initiale jusqu'à l'approbation. L'application prévoit la présentation de rapports périodiques (hebdomadaires) à la direction et aux organismes d'élaboration de normes sur l'état d'avancement de chaque demande d'approbation soumise. Cela permettra un dialogue avec les clients sur les niveaux appropriés de rendement. En avril 2009, la Société avait terminé l'étape des essais à l'interne et elle en est maintenant à l'étape des essais avec les organismes d'élaboration de normes.*

Ressources humaines

89. Bien qu'il soit une petite organisation comptant 90 employés, le Conseil canadien des normes, de par la nature de ses activités, a besoin d'un effectif occupant des postes techniques et des postes fondés sur le savoir. Cette exigence n'ira pas en diminuant alors que les activités liées aux normes internationales pénètrent dans des domaines tels que la nanotechnologie et les biocombustibles solides.

90. Nous nous attendions à ce que le CCN gère ses ressources humaines de manière à disposer des compétences et de l'environnement professionnel dont la Société a besoin pour atteindre ses buts et objectifs. Nous avons constaté que le CCN s'est doté des moyens et des méthodes nécessaires pour gérer ses ressources humaines.

La Société est aux premières étapes de l'élaboration d'un plan de relèvement

91. La Société a un plan stratégique de gestion des ressources humaines qu'elle a élaboré en consultation avec la direction, les Ressources humaines et une société d'experts-conseils. Son plan comporte des volets traitant du recrutement et de la sélection, de l'orientation, de la formation et du perfectionnement ainsi que de la planification de la relève. Dans l'optique de demeurer concurrentiel, une étude des salaires a récemment été effectuée.

92. Bien que le roulement du personnel ait été relativement peu élevé ces dernières années, le CCN fait face à quelques défis dans certains secteurs, tels que le recrutement en vue de pourvoir à des postes très spécialisés. La Société investit dans la formation et le perfectionnement de son personnel, particulièrement dans les compétences techniques. Les objectifs de rendement sont fixés et évalués tous les ans. Ils doivent être précis, mesurables, atteignables, réalistes et assortis d'échéances; de même, les cotes de rendement sont bien définies.

93. Le CCN a un plan de relèvement préliminaire, qu'il a d'abord élaboré en 2002 et qui recense les postes clés de l'organisation, les personnes capables de les occuper et la formation dont ces personnes ont besoin pour jouer leur rôle de façon efficace. Le Conseil a approuvé le plan de relèvement préliminaire la dernière fois en 2005. En 2007, le CCN a mis à jour le plan préliminaire, mais ne l'a pas entièrement mis au point parce que la Société se concentrait sur le volet recrutement et sélection de son plan des ressources humaines. En janvier 2009, le CCN compte tenir une journée de réflexion à l'intention de la direction pour peaufiner et continuer de mettre au point son plan de relèvement.

94. Recommandation. Le Conseil canadien des normes devrait terminer et mettre en œuvre son plan de relève.

Réponse de la Société. La Société accepte cette recommandation. En juin 2009, un rapport sur le plan de la Société sera remis au Comité de régie du CCN.

Technologies de l'information

95. Depuis notre dernier examen spécial en 2004, le Conseil canadien des normes utilise de plus en plus les technologies de l'information (TI) et dépend davantage de ses applications pour ce qui est des activités du Conseil, des comités consultatifs et des bénévoles siégeant aux comités internationaux d'élaboration de normes. Selon la direction, il est essentiel de disposer de ces applications et d'une infrastructure des TI pour appuyer les principales activités professionnelles du CCN.

96. Nous nous attendions à ce que la planification, la conception, la mise en œuvre et la gestion des systèmes de technologies de l'information appuient les objectifs stratégiques et opérationnels de la Société, permettent la continuité des activités et répondent aux besoins d'information à un coût acceptable et en temps voulu. Le CCN a répondu à ces attentes.

Les technologies de l'information appuient les besoins de la Société

97. Le plan stratégique sur les technologies de l'information (PSTI) et le plan d'activités de la Division des systèmes informatiques reflètent les besoins et l'orientation stratégique de la Société. Dans le cadre de son analyse de rentabilisation, la Division des systèmes informatiques recueille les données sur les besoins et suit de près les nouvelles initiatives d'investissement en TI des autres divisions du CCN.

98. Tests des applications essentielles. Le CCN possède des plans de reprise des activités pour tous ses systèmes essentiels, qui sont situés à de nombreux endroits. Récemment, on a testé la sauvegarde et le plan de reprise de certains systèmes de la Société. Les tests appliqués montrent la capacité du CCN à récupérer d'autres applications internes et externes, car les méthodes de récupération sont très semblables. Toutefois, nous avons noté que le CCN ne prévoit pas de tests périodiques pour toutes les applications essentielles.

99. Recommandation. Le Conseil canadien des normes devrait mettre au point un plan d'essai plus conforme prévoyant des tests périodiques de toutes les applications essentielles.

Réponse de la Société. La Société accepte cette recommandation. La Division des systèmes informatiques de la Société concevra et exécutera un plan d'essai des applications et en assurera la maintenance; les travaux devraient commencer en avril 2009. La Société prépare ce plan, qui prévoira la reprise des activités après sinistre et la planification de la continuité opérationnelle.

Conclusion

100. À notre avis, compte tenu des critères établis pour l'examen, le Conseil canadien des normes a maintenu, au cours de la période visée par l'examen, des moyens et des méthodes qui lui donnent l'assurance raisonnable que ses éléments d'actif sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées de manière efficace.

À propos de l'examen spécial

Tous les travaux de vérification dont traite le présent rapport ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses vérifications, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Objectif

En vertu de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), les sociétés d'État fédérales doivent faire l'objet d'un examen spécial tous les cinq ans. Des modifications apportées à la Loi en mars 2009 ont fait passer cette exigence à tous les dix ans. L'examen spécial d'une société d'État est une forme de vérification de gestion dont l'étendue, fixée par la LGFP, porte sur l'ensemble de la société. Dans le cadre de l'examen spécial, le vérificateur général délivre une opinion sur la gestion de la Société dans son ensemble. L'opinion découlant de cet examen spécial se trouve à la page 5 du rapport.

L'examen spécial permet de répondre à la question suivante : Les moyens et les méthodes de la Société lui permettent-ils d'avoir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actif sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées de manière efficace?

Principaux moyens et méthodes examinés, critères et méthode

Au début de l'examen spécial, nous avons présenté au Comité de vérification du CCN un plan d'examen qui indiquait les moyens et les méthodes, de même que les critères connexes, que nous avons jugés essentiels pour fournir à la Société l'assurance raisonnable que ses éléments d'actif sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses opérations sont menées de manière efficace. Ce sont ces moyens et ces méthodes, ainsi que ces critères, que nous avons utilisés pour l'examen.

Principaux moyens et méthodes examinés	Critères
Gouvernance d'entreprise	Le Conseil canadien des normes a mis en place un cadre de gouvernance qui maximise son efficacité et sa capacité de remplir son mandat.
Planification stratégique et rapports	<p>Le Conseil canadien des normes a des orientations stratégiques claires et des buts et des objectifs précis et mesurables qui lui permettent de s'acquitter de son mandat. L'orientation et les objectifs stratégiques de la Société tiennent compte de l'environnement, des principaux risques et possibilités cernés, des priorités du gouvernement et de l'obligation de gérer ses ressources de manière économique et efficiente.</p> <p>Le Conseil et la direction du Conseil canadien des normes disposent en temps opportun d'information de gestion et financière pertinente pour la prise de décisions et la reddition des comptes.</p>
Méthodes d'accréditation	Les méthodes d'accréditation pour les organismes d'élaboration de normes et d'évaluation de la conformité sont crédibles, efficaces et efficientes.

Principaux moyens et méthodes examinés	Critères
Activités nationales et internationales	<p>Les positions et les priorités nationales reflètent les besoins en matière de normalisation du Canada et sont le fruit d'une analyse de l'environnement rigoureuse et de la consultation des parties intéressées.</p> <p>Dans le but de faciliter l'accès aux marchés internationaux, la participation et la représentation aux forums internationaux sont stratégiques, efficaces et des ressources adéquates y sont consacrées.</p> <p>Les nouvelles normes et les normes modifiées tiennent compte des objectifs des politiques économiques et sociales actuelles et nouvelles.</p>
Ressources humaines	<p>Les ressources humaines sont gérées d'une manière qui fournit à la Société la capacité en matière de ressources humaines et l'environnement professionnel dont elle a besoin pour atteindre ses buts et objectifs.</p>
Technologies de l'information	<p>La planification, la conception, la mise en œuvre et la gestion des systèmes de technologies de l'information et de gestion de l'information appuient les objectifs stratégiques et opérationnels du Conseil canadien des normes, permettent la continuité des activités et répondent aux besoins d'information à un coût acceptable et en temps voulu.</p>

Dans le cadre de notre stratégie de vérification, nous avons eu des entretiens avec les principaux dirigeants et nous avons examiné les documents clés, tels que le *Plan d'entreprise 2008-2009 à 2012-2013*, le *Rapport annuel de 2007-2008*, les comptes rendus des réunions du Conseil et de ses comités ainsi que des comités consultatifs, le plan des ressources humaines et le plan de relève du CCN ainsi que d'autres documents de programme. De plus, nous avons vérifié certains dossiers d'accréditation et des Normes nationales du Canada.

Fin des travaux de vérification

Les travaux de vérification menés aux fins du présent rapport ont été pour l'essentiel terminés le 19 décembre 2008.

Équipe de vérification

Vérificateur général adjoint : Sylvain Ricard

Directeur principal : Jean-Pierre Plouffe

Chargé de mission : Randy Miles

Mitch Bowman

Greg Boyd

Geneviève Hivon

Louiselle Otis

Pour obtenir de l'information, veuillez joindre la Direction des communications en composant le 613-995-3708 ou le 1-888-761-5953 (sans frais).

Annexe Tableau des recommandations

Voici la liste des recommandations du rapport d'examen spécial. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
Gouvernance d'entreprise	
<p>36. Le Conseil canadien des normes doit s'assurer que son Conseil évalue régulièrement son rendement. (35)</p>	<p>La Société accepte cette recommandation. Elle adoptera un nouveau calendrier annuel pour les autoévaluations du Conseil et celui de chacun de ses conseillers.</p>
Méthodes d'accréditation	
<p>58. Le Conseil canadien des normes devrait voir à ce que chaque programme d'accréditation fasse l'objet d'une vérification interne, comme l'exigent les normes internationales, et à prendre des mesures en temps voulu et de façon appropriée pour donner suite aux constatations qui en découlent, afin d'assurer l'efficacité du processus de vérification interne. (55–57)</p>	<p>La Société accepte cette recommandation. Même si la plupart des programmes de la Direction de l'évaluation de la conformité font, à l'heure actuelle, l'objet d'une vérification régulière de la qualité par l'entremise de la vérification interne, le programme d'accréditation des organismes d'inspection (PAOI) n'a jamais fait l'objet d'une vérification, car les critères de documentation doivent être modifiés.</p> <p>Selon le Plan de qualité du système de management de la qualité (SMQ) de la Direction de l'évaluation de la conformité, tous les documents du PAOI doivent être terminés et approuvés d'ici septembre 2009. Ces éléments feront partie de la vérification interne du PAOI prévue à la fin de septembre 2009. Le rapport de la vérification interne sera rédigé d'ici novembre et le plan visant à donner suite aux constatations, le cas échéant, devra être prêt à la fin de décembre 2009.</p>
<p>64. Le Conseil canadien des normes devrait s'assurer que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les activités d'évaluation sont réalisées à temps, conformément aux documents internes et aux documents d'orientation internationaux; • les ententes avec les partenaires sont mises à jour de manière à refléter les normes internationales. <p>(59–63)</p>	<p>La Société accepte cette recommandation. Le système de management de la qualité (SMQ) de la Direction de l'évaluation de la conformité doit être amélioré afin que les calendriers consignés dans les documents internes et les documents d'orientation internationaux soient respectés. La Direction est actuellement à élaborer une procédure technique pour s'assurer que les activités d'évaluation sont effectuées conformément aux calendriers établis et aux échéances des documents internes et des documents d'orientation internationaux. Les ententes avec les partenaires seront revues d'ici novembre 2009.</p>

Recommandation	Réponse
<p>68. Le Conseil canadien des normes devrait instaurer un processus d'examen pour tous les principaux documents et les documents de programme, afin de s'assurer qu'ils demeurent à jour et qu'ils reflètent les normes internationales en vigueur. (65–67)</p>	<p>La Société accepte cette recommandation. Le système de management de la qualité (SMQ) de la Direction de l'évaluation de la conformité a besoin d'être amélioré si l'on veut s'assurer que tous les principaux documents et tous les documents de programmes demeurent à jour et reflètent les normes internationales en vigueur. Nous utilisons une approche par étape pour mettre à jour les documents de la Direction de l'évaluation de la conformité. À la première étape, on rédigera un Plan de la qualité du SMQ de la Direction de l'évaluation de la conformité, puis celui-ci sera approuvé. À la deuxième étape, on élaborera un calendrier de révision de tous les documents principaux et documents de programme dans le cadre du plan. Cette partie, pour chaque programme, sera terminée d'ici juin 2009. La troisième étape, qui devrait prendre fin en janvier 2010, permettra de s'assurer que les documents restent à jour et reflètent les normes internationales en vigueur. En outre, une marche à suivre sera mise au point en octobre 2009. Celle-ci exigera l'examen régulier des documents principaux et des documents de programme.</p>
<p>Normes nationales et internationales</p>	
<p>83. Le Conseil canadien des normes devrait surveiller la fréquence des abstentions de vote, en cerner les causes et prendre des mesures appropriées. La Société devrait envisager d'utiliser d'autres indicateurs, en plus des votes, pour évaluer le rendement des comités techniques. (80–82)</p>	<p>La Société accepte cette recommandation. La surveillance que la Société a exercée ces cinq dernières années révèle qu'il y a une amélioration substantielle et que d'autres améliorations sont possibles. La Société a décidé d'évaluer et de consigner les raisons des abstentions afin de repérer des modèles de comportements et d'adopter des mesures appropriées pour s'améliorer davantage. Le sujet sera abordé à des fins de sensibilisation et de discussion à l'occasion du Forum des chefs de file de la normalisation (auquel participent les présidents des comités et des sous-comités), qui aura lieu en août 2009.</p>

Recommandation	Réponse
<p>88. Le Conseil canadien des normes devrait établir un échéancier pour les normes soumises en vue de leur reconnaissance comme Normes nationales du Canada, suivre de près son rendement quant à l’approbation des normes et prendre des mesures appropriées pour l’améliorer, le cas échéant. (84–87)</p>	<p>La Société accepte cette recommandation. La Société a mis en place un forum électronique (confidentiel pour chaque organisme d’élaboration de normes) qui permet le traitement en direct de la demande initiale jusqu’à l’approbation. L’application prévoit la présentation de rapports périodiques (hebdomadaires) à la direction et aux organismes d’élaboration de normes sur l’état d’avancement de chaque demande d’approbation soumise. Cela permettra un dialogue avec les clients sur les niveaux appropriés de rendement. En avril 2009, la Société avait terminé l’étape des essais à l’interne et elle en est maintenant à l’étape des essais avec les organismes d’élaboration de normes.</p>
<p>Ressources humaines</p>	
<p>94. Le Conseil canadien des normes devrait terminer et mettre en œuvre son plan de relève. (89–93)</p>	<p>La Société accepte cette recommandation. En juin 2009, un rapport sur le plan de la Société sera remis au Comité de régie du CCN.</p>
<p>Technologies de l’information</p>	
<p>99. Le Conseil canadien des normes devrait mettre au point un plan d’essai plus conforme prévoyant des tests périodiques de toutes les applications essentielles. (95–98)</p>	<p>La Société accepte cette recommandation. La Division des systèmes informatiques de la Société concevra et exécutera un plan d’essai des applications et en assurera la maintenance; les travaux devraient commencer en avril 2009. La Société prépare ce plan, qui prévoira la reprise des activités après sinistre et la planification de la continuité opérationnelle.</p>