



**Commission
canadienne du lait**

Rapport d'examen spécial — 2011



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

Avis au lecteur : Le Bureau du vérificateur général du Canada a décidé de modifier sa terminologie à la suite de l'adoption des nouvelles normes d'audit. À titre d'exemple, le lecteur remarquera que le terme « vérification » a été remplacé par « audit » dans le présent document.

This document is also available in English.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2011.





Le 16 mars 2011

Au Conseil d'administration de la Commission canadienne du lait,

Nous avons réalisé l'examen spécial de la Commission canadienne du lait conformément au plan présenté au Comité de vérification du Conseil d'administration le 4 mars 2009. 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 final ci-joint.

Nous répondrons volontiers à toute question ou tout commentaire que vous pourriez avoir concernant notre rapport lors de votre réunion du 23 mars 2011.

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

Veuillez agréer l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Neil Maxwell
Vérificateur général adjoint

p.j.

Table des matières

Points saillants	1
Opinion découlant de l'examen spécial	3
Portrait de la Commission canadienne du lait	5
Objet de l'examen spécial	7
Observations et recommandations	7
Gouvernance de la Société	7
La Commission possède les éléments d'une gouvernance efficace	8
L'enjeu concernant la taille du Conseil d'administration demeure	9
Les conflits d'intérêts ne sont pas bien gérés	11
Gestion des risques	11
La Commission évalue annuellement les risques et les recense régulièrement	12
Planification stratégique, mesure du rendement et rapports à ce sujet	13
La Commission a établi des processus de planification stratégique	14
La mesure du rendement et l'établissement de rapport sont déficients	14
Établissement des prix de soutien et des quotas	16
Le calcul du coût de production et des prix de soutien est conforme à l'intention du législateur	16
Les quotas de mise en marché sont calculés selon l'intention du législateur	17
Gestion des stocks	18
La Commission a des mesures de protection matérielles et des assurances	18
La Commission n'a pas eu besoin de développer de nouveaux marchés pour la poudre de lait écrémé	18
Permis des classes spéciales de lait	20
Respect des procédures documentées lors de l'approbation et de la surveillance des permis	20
Gestion des ressources humaines	21
La planification de la relève pour les postes clés est en marche	22
Conclusion	23
À propos de l'examen spécial	24
Annexe	
Tableau des recommandations	27



Commission canadienne du lait

Rapport d'examen spécial — 2011

Points saillants

Objet La Commission canadienne du lait (CCL) est une société d'État qui a été créée en 1966 dans le but de coordonner les politiques et les rôles du gouvernement fédéral et des provinces dans la gestion de l'industrie laitière au Canada. Agissant à la fois à titre de facilitateur et d'intervenant dans divers groupes qui influencent les politiques canadiennes dans le domaine de l'industrie laitière au Canada, la Commission tient compte des intérêts de tous les intervenants, soit les producteurs, les transformateurs, les exportateurs, les consommateurs et les gouvernements.

La Commission emploie environ 65 personnes. Le gouvernement fédéral supporte approximativement la moitié de ses coûts administratifs. Les producteurs laitiers et le marché assument la responsabilité des autres coûts, y compris les coûts liés aux activités de commercialisation.

La Commission relève du Parlement par l'intermédiaire du ministre d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, qu'elle conseille relativement aux questions qui concernent l'industrie laitière.

Nous avons examiné les moyens et les méthodes de la Commission canadienne du lait afin de déterminer s'ils lui fournissent 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 efficacement. Nous avons ciblé les secteurs importants pour toutes les sociétés d'État, tels que la gouvernance, la gestion des risques et la planification stratégique, ainsi que des secteurs d'une importance particulière pour la Commission, tels que l'établissement des prix de soutien et des quotas de mise en marché. Nos travaux d'examen étaient axés sur les moyens et les méthodes qui étaient en vigueur entre mars 2009 et août 2010.

Pertinence En 2009, la production laitière au Canada a généré des recettes monétaires agricoles de 5,5 milliards de dollars et des ventes de 13,6 milliards de dollars, ce qui représente 15 % de l'ensemble du secteur des aliments et boissons au Canada, selon le Centre canadien d'information laitière. La Commission canadienne du lait est un acteur

clé, qui permet aux Canadiens de bénéficier d'un approvisionnement continu en lait et autres produits laitiers. Elle existe également pour faire en sorte que les producteurs efficaces puissent obtenir un taux de rendement équitable par rapport aux efforts et au capital investis.

Constatations

Nous n'avons constaté aucun défaut grave dans les moyens et les méthodes de la Commission. Un défaut grave est signalé lorsqu'il existe une faiblesse majeure dans les moyens et méthodes clés de la Commission qui pourrait l'empêcher d'obtenir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses activités sont menées de manière efficace.

Nous avons relevé des méthodes efficaces dans plusieurs secteurs. Nous avons aussi remarqué certains secteurs à l'égard desquels la Commission aurait intérêt à améliorer ses méthodes.

- La Commission a mis en place les principaux éléments d'un cadre de gouvernance efficace. Le Conseil d'administration assure l'intendance de la Commission et travaille étroitement avec la direction. Les rôles et responsabilités sont clairement définis et bien compris; de plus, le Conseil d'administration s'appuie sur une structure de sous-comités simplifiée. Certains des problèmes que nous avons recensés lors de notre examen spécial de 2005 n'ont pas été réglés – à savoir, la difficulté pour un conseil d'administration composé de trois personnes de posséder tout l'éventail des compétences nécessaires pour assurer une saine gouvernance, et l'absence de processus permettant aux administrateurs de déclarer et de gérer les conflits d'intérêts.
- La Commission gère bien ses principales fonctions opérationnelles. Les méthodes qu'elle a adoptées pour établir les prix de soutien et les quotas de mise en marché sont conformes à sa loi habilitante et à ses objectifs. Elle a également mis en œuvre des moyens et des méthodes pour protéger ses stocks de beurre et de poudre de lait écrémé et pour délivrer des permis dans le cadre du Programme de permis des classes spéciales de lait.
- Grâce à sa gestion des ressources humaines, la Commission réussit à se doter des compétences et des habiletés dont a besoin une petite société d'État. Elle reconnaît la nécessité de planifier la relève, et les travaux de préparation pour les retraites futures sont en cours.

Réaction de la Commission — *La Commission accepte nos recommandations. Ses réponses figurent à la suite de chacune des recommandations dans le rapport.*

Opinion découlant de l'examen spécial

Au Conseil d'administration de la Commission canadienne du lait

1. En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), la Commission canadienne du lait est tenue 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 efficacement.
2. Aux termes de l'article 138 de la LGFP, la Société est également tenue de soumettre ces moyens et méthodes à un examen spécial au moins une fois tous les 10 ans.
3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit de mars 2009 à août 2010, il existe une assurance raisonnable que les moyens et méthodes de la Commission ne comportaient aucun défaut grave.
4. Notre plan d'examen était fondé sur une étude préparatoire des moyens et méthodes de la Commission, de même que sur une analyse des risques. Le 4 mars 2009, nous avons présenté le plan au Comité de vérification du Conseil d'administration. Ce plan indiquait les moyens et les méthodes que nous avons jugés essentiels afin de permettre à la Commission 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 efficacement. 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 et les méthodes de la Commission. Ces critères ont été choisis de concert avec la Commission. Ils sont fondés sur notre expérience de l'audit de performance et notre connaissance de la question examinée. Les critères, de même que les moyens et les méthodes examinés, sont énumérés dans la section intitulée **À propos de l'examen spécial**, 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 ne nous sommes fondés sur aucun travail d'audit 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 et les méthodes de la Commission ne comportaient aucun défaut grave.

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

Pour la vérificatrice générale du Canada,



Neil Maxwell
vérificateur général adjoint

Ottawa, Canada
Le 31 août 2010

Portrait de la Commission canadienne du lait

9. La Commission canadienne du lait est une société d'État mentionnée dans la partie 1 de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. La Commission a été créée en 1966 aux termes de la *Loi sur la Commission canadienne du lait*. Elle rend compte au Parlement par l'entremise du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire du Canada.

10. Aux termes de sa loi habilitante, la Commission a pour mandat :

- de permettre aux producteurs dont l'entreprise est efficace d'obtenir une juste rétribution de leur travail et de leur investissement;
- d'assurer aux consommateurs un approvisionnement continu et suffisant de produits laitiers de qualité.

11. L'industrie laitière canadienne est un secteur sujet à la gestion de l'offre, ce qui lui permet d'éviter les surplus coûteux. La Commission établit :

- les prix de soutien, c'est-à-dire les prix auxquels elle achète et vend le beurre et la poudre de lait écrémé dans le cadre de ses divers programmes;
- le quota de mise en marché, c'est-à-dire la cible nationale pour la production du lait de transformation au Canada, laquelle fait l'objet d'un suivi constant et de rajustements en fonction de la demande.

12. Au Canada, la réglementation de l'industrie laitière est une responsabilité partagée du gouvernement fédéral et des provinces. En outre, la Commission joue un rôle de facilitateur à l'échelle nationale. Son chef de direction préside le Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait, qui est composé de représentants de la Commission, des gouvernements provinciaux et des conseils, ainsi que d'observateurs.

13. La Commission administre un certain nombre de programmes pour son propre compte et pour le compte du Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait, dont :

- la mise en commun des revenus, permettant la répartition des marchés et des revenus entre les producteurs d'une province à l'autre;

- le Programme de permis des classes spéciales de lait qui, dans certains cas, permet aux transformateurs admissibles qui utilisent des ingrédients laitiers de payer des prix réduits pour les obtenir, ce qui leur permet de demeurer concurrentiels;
- le programme intérieur de saisonnalité, afin d'équilibrer l'offre et la demande de produits laitiers tout au long de l'année laitière (du 1^{er} août au 31 juillet);
- le programme de retrait des surplus, destiné à l'achat et à la revente des produits laitiers qui sont excédentaires sur le marché;
- d'autres programmes, tels que ceux qui favorisent des utilisations novatrices des produits laitiers et de leur mise en marché.

14. L'administration centrale de la Commission, qui compte environ 65 employés, est située à Ottawa. Pour l'exercice qui s'est terminé le 31 juillet 2010 (lequel coïncide avec l'année laitière dans l'industrie), la Commission avait reçu 3,8 millions de dollars en contributions du gouvernement du Canada pour ses frais d'exploitation. Le gouvernement du Canada a également autorisé la Commission à contracter un emprunt maximal de 175 millions de dollars au 31 juillet 2010, date à laquelle elle avait emprunté 98,9 millions de dollars. Ces emprunts servent actuellement à financer les stocks de la Commission dans le cadre du programme de retrait des surplus et du programme intérieur de saisonnalité.

15. L'industrie laitière canadienne fait face à un certain nombre de défis, notamment les suivants :

- la surveillance internationale minutieuse et constante de la gestion de l'offre de l'industrie laitière au Canada, pour en vérifier la conformité aux règles du commerce international;
- les importations imprévisibles de produits laitiers au Canada, qui présentent un risque pour la gestion de l'offre. Tandis qu'au pays, on gère l'offre des produits laitiers, dans bien d'autres régions du monde, ce sont là des produits de base dont les prix peuvent fluctuer en fonction de l'offre, de la demande et des taux de change. Pendant que le prix des produits laitiers varie à l'extérieur du Canada, le risque que des importations imprévisibles entrent au Canada varie également.

16. Au sein du gouvernement du Canada, des ministères comme Agriculture et Agroalimentaire Canada et Affaires étrangères et Commerce international Canada jouent un rôle important dans

l'industrie laitière. Toutefois, comme le présent rapport porte sur un examen spécial de la Commission canadienne du lait, nous nous sommes attardés exclusivement sur le rôle joué par la Commission.

Objet de l'examen spécial

17. Notre examen vise à déterminer si les moyens et les méthodes de la Commission canadienne du lait lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources était économique et efficiente, et que ses activités étaient menées efficacement pendant la durée visée par l'audit. Nous avons ciblé les secteurs de la gouvernance, de la gestion des risques, de la planification stratégique, de la mesure du rendement et de la production de rapports, de l'établissement des prix de soutien et des quotas de mise en marché, ainsi que de la gestion des stocks, des permis des classes spéciales de lait et des ressources humaines.

18. La section intitulée **À propos de l'examen spécial**, à la fin du présent rapport, fournit d'autres précisions sur les moyens et les méthodes ainsi que sur les objectifs et les critères de l'examen spécial.

Observations et recommandations

Gouvernance de la Société

19. Par gouvernance, on entend les structures, les moyens et les méthodes qui permettent de surveiller l'orientation et la gestion d'une organisation afin qu'elle puisse s'acquitter de son mandat et atteindre ses objectifs. Il est essentiel d'appliquer de bonnes méthodes de gouvernance pour atteindre les objectifs de contrôle législatif des sociétés d'État énoncés dans la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

20. Nous avons examiné si, dans le but d'optimiser son efficacité et sa capacité d'établir un équilibre entre les objectifs d'intérêt public et ses objectifs commerciaux, la Commission canadienne du lait s'était dotée d'un cadre de gouvernance efficace qui répond aux attentes en matière de pratiques exemplaires, au chapitre de l'intendance exercée par le Conseil d'administration et des relations avec les actionnaires.

21. Lors de notre audit du cadre et des méthodes de gouvernance de la Commission, nous avons étudié certains éléments importants de la gouvernance, notamment le rôle et les responsabilités du Conseil d'administration pour ce qui est de l'intendance qu'il exerce, de la surveillance qu'il assure sur l'obligation de la Commission de rendre compte et de l'orientation stratégique qu'il donne à la direction.

Nous nous sommes également penchés sur la capacité du Conseil d'administration à s'acquitter de ses responsabilités de façon efficace, y compris à interpréter le mandat législatif et d'intérêt public de la Commission.

22. Nous avons constaté que la Commission s'était dotée d'un cadre de gouvernance efficace et qu'elle suivait de saines méthodes de gouvernance, même si certains problèmes que nous avons relevés dans notre rapport d'examen spécial de 2005 concernant les compétences et l'expérience du Conseil d'administration et les conflits d'intérêts ne sont pas encore résolus.

La Commission possède les éléments d'une gouvernance efficace

23. Le Conseil d'administration assure l'intendance de la Commission et travaille étroitement avec la direction. Il approuve l'orientation stratégique de même que les plans de gestion des risques et met présentement en œuvre un plan de relève.

24. Les rôles et les responsabilités du Conseil d'administration et de la direction sont clairement définis et bien compris, et le Conseil d'administration s'appuie sur une structure de sous-comités simplifiée. Il compte deux sous-comités, le Comité de vérification et le Comité des candidatures; tous les administrateurs sont membres du Comité de vérification.

25. La loi habilitante de la Commission, la *Loi sur la Commission canadienne du lait*, date d'il y a 40 ans. La *Loi* a été rédigée à une époque révolue de l'industrie laitière canadienne et, depuis, cette industrie a fait l'objet de nombreux changements structurels.

26. Selon nos constatations, la Commission a adapté ses activités à l'industrie laitière d'aujourd'hui, conformément à sa loi habilitante, à l'égard des aspects suivants :

- Un des objectifs de la Commission, tel qu'il est stipulé dans la *Loi sur la Commission canadienne du lait*, consiste à établir les prix du beurre et de la poudre de lait écrémé de façon à ce que les producteurs dont l'entreprise est efficace puissent « obtenir une juste rétribution de leur travail et de leur investissement ». La section du présent rapport intitulée « Établissement des prix de soutien et des quotas » décrit comment la Commission remplit cette importante fonction en ce qui concerne les prix. Parmi les autres objectifs de la Commission, mentionnons l'obligation de fournir aux consommateurs « un approvisionnement continu et suffisant de produits laitiers de haute qualité ». Compte tenu

de la structure actuelle de l'industrie laitière et de la réglementation des produits alimentaires, la Commission définit son rôle en ce qui a trait au lait de « haute qualité » de façon à reconnaître que d'autres ont un rôle à jouer en matière de salubrité des aliments.

- Conformément à la *Loi sur la Commission canadienne du lait*, le ministre doit nommer un comité consultatif, mais pour l'instant, il n'y en a aucun. La Loi ne précise pas le rôle du comité consultatif, bien qu'un tel comité ait existé dans le passé et qu'il ait été chapeauté par différentes structures de l'industrie laitière. Il n'incombe pas à la Commission de nommer le comité consultatif, mais elle estime que sa participation actuelle au Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait (qui comprend des représentants de la Commission, des gouvernements provinciaux et des conseils d'administration ainsi que des observateurs) répond à la nécessité d'avoir un comité consultatif au sein de l'industrie laitière d'aujourd'hui.

L'enjeu concernant la taille du Conseil d'administration demeure

27. Notre rapport d'examen spécial de 2005 soulevait des questions quant à la taille et au mode de fonctionnement du Conseil d'administration. Avant 2007, les postes de président et de chef de la direction étaient occupés par la même personne. En 2007, ils ont été attribués à des personnes différentes. Sinon, la structure du Conseil d'administration demeure la même qu'en 2005.

28. Le Conseil d'administration de la Commission est assujéti à un certain nombre de restrictions :

- En vertu de la *Loi sur la Commission canadienne du lait*, le Conseil d'administration de la Commission compte trois personnes tout au plus.
- La Loi exige en outre que le premier dirigeant de la Commission fasse partie du Conseil d'administration. Par conséquent, le Conseil d'administration ne peut compter que deux administrateurs de l'extérieur (qui ne font pas partie de la direction).
- De plus, les règles de gouvernance actuelles de la Commission imposent des exigences supplémentaires concernant les deux administrateurs de l'extérieur. Ces règles stipulent que le président et le commissaire doivent posséder, l'un une vaste expérience dans le secteur de la production laitière, et l'autre une vaste expérience dans le secteur de la transformation laitière.

29. Il semble raisonnable que les deux administrateurs externes de la Commission possèdent une expérience de la production et de la transformation laitière. Toutefois, d'autres compétences fonctionnelles sont habituellement requises au sein de conseils d'administration, et il devient difficile pour deux administrateurs externes de posséder l'éventail complet des compétences nécessaires pour assurer la gouvernance, par exemple, la compétence sur le plan financier.

30. Selon les pratiques exemplaires des comités d'audit, ces derniers doivent posséder de solides compétences dans le domaine financier. Cela revêt une importance particulière pour la Commission maintenant, puisqu'elle est en train de changer les normes comptables qu'elle utilise pour la préparation de ses états financiers, qui passeront des normes canadiennes aux Normes internationales d'information financière.

31. Selon nos constatations, la Commission elle-même reconnaît dans son profil de risque que l'adoption de ce nouveau mode d'information financière est complexe et comporte des risques. Rien dans le parcours professionnel des deux administrateurs externes ni dans celui des membres du Comité de vérification ne révèle une expérience qui soit directement pertinente à la surveillance de cette transition comptable. La Commission a donc fait appel à des experts externes en comptabilité pour aider la direction à assurer la transition.

32. Les membres externes devraient, entre autres capacités fonctionnelles, posséder des compétences financières. Nous avons observé que les commissaires ne passaient pas en revue périodiquement leurs compétences collectives, et qu'il était plus difficile de regrouper toutes les compétences voulues au sein du Conseil pour assurer une bonne gouvernance, parce que seulement deux de ses membres proviennent de l'extérieur.

33. **Recommandation** — Le Conseil d'administration de la Commission canadienne du lait devrait évaluer périodiquement ses compétences collectives. S'il cerne une lacune dans celles-ci, il devrait faire appel à une expertise externe qui complète celle de ses membres.

Réponse de la Commission — *Recommandation acceptée. Le Conseil d'administration de la Commission évaluera ses compétences collectives périodiquement et continuera à chercher une expertise externe lorsque cela sera nécessaire pour des projets particuliers comme les IFRS. Le Conseil envisagera l'ajout à son Comité de vérification d'un membre d'office ayant une expertise en finances, mais est d'avis qu'il serait préférable de retirer*

le poste de chef de la direction du Conseil. Ce faisant, il libérerait un poste au sein du Conseil qui pourrait être occupé par une personne possédant ce type d'expertise. La Commission poursuivra ses efforts auprès du gouvernement pour mettre cette solution en application.

Les conflits d'intérêts ne sont pas bien gérés

34. Selon notre rapport d'examen spécial de 2005, le commissaire qui possédait une vaste expérience de la production laitière était en situation de conflit d'intérêts lorsqu'il décidait des prix, puisqu'il exploitait une ferme laitière. Au cours du présent examen, nous avons noté que le commissaire ayant une vaste expérience de la production laitière n'est pas la même personne, mais il se trouve dans la même situation de conflit parce qu'il a voté relativement à des décisions d'établissement des prix même s'il est actuellement producteur laitier.

35. Étant donné que cette question de conflit d'intérêts perdure depuis notre dernier rapport d'examen spécial, nous avons vérifié si la Commission avait mis en place un mécanisme pour que ses commissaires puissent périodiquement déclarer et gérer leurs conflits d'intérêts. Les commissaires pourraient, par exemple, se soustraire à des décisions qui les placent dans des situations de conflits d'intérêts. Nous avons constaté que la Commission n'a pas de tel mécanisme.

36. Recommandation — Le Conseil d'administration de la Commission devrait élaborer des procédures permettant aux commissaires de déclarer et de gérer les conflits d'intérêts.

Réponse de la Commission — *Recommandation acceptée. Les membres du Conseil d'administration de la Commission sont tenus de respecter les exigences auxquelles doivent se soumettre les « titulaires de charge publique » aux termes de la Loi sur les conflits d'intérêts. Le Conseil intégrera à ses règlements administratifs une disposition qui obligera chacun de ses membres à consigner en dossier tous les conflits d'intérêts existants au sens de la Loi et élaborera des procédures afin de gérer les conflits. Par ailleurs, le fait qu'au moins un membre du Conseil doive posséder une expérience en production laitière (un poste qui est souvent occupé par un producteur laitier en activité) et que la responsabilité de fixer les prix de soutien revienne au Conseil pose problème. Comme elle l'a fait lors de l'examen spécial précédent, la Commission discutera de la question avec le Bureau du Conseil privé en vue de trouver une solution pratique.*

Gestion des risques

37. Les activités de la Commission comportent des risques, par exemple, les répercussions d'opinions et d'objectifs divergents entre les transformateurs et les producteurs, la réduction possible de

la demande de produits laitiers au Canada et l'entrée potentielle sur le marché canadien de produits laitiers importés malgré l'imposition de tarifs douaniers.

38. Nous avons examiné si la Commission ciblait les risques de façon systématique, si cette démarche s'inscrivait dans sa culture d'entreprise, se manifestait à tous les niveaux de l'organisation et appuyait la réalisation du mandat, des buts et des objectifs de la Commission. Nous avons également examiné si les risques étaient recensés, mesurés, atténués, surveillés et communiqués.

39. Nous avons examiné l'approche de la Commission en matière de gestion des risques au cours des exercices 2008-2009 et 2009-2010, notamment en recueillant et en évaluant l'information sur les rôles, les responsabilités et les ressources en matière de gestion des risques, en étudiant les comptes rendus de réunions ainsi que le Plan intégré de gestion du risque de la Commission (maintenant appelé le Profil des risques de l'entreprise) et en ayant des entretiens avec le personnel de l'entité. Nous avons également revu le Profil des risques de l'entreprise préparé par la Commission pour l'exercice 2010-2011.

40. Nous avons constaté que la stratégie de gestion des risques de la Commission l'aidait à atteindre ses objectifs.

La Commission évalue annuellement les risques et les recense régulièrement

41. Dans notre rapport d'examen spécial de 2005, nous avons constaté que la Commission ne disposait pas d'une stratégie officielle de gestion des risques et nous avons alors recommandé à la Commission d'adopter le Cadre de gestion intégrée du risque publié en 2001 par le Conseil du Trésor. La Commission avait accepté notre recommandation et mis en œuvre une stratégie conforme aux lignes directrices publiées en 2001.

42. La stratégie actuelle de la Commission en matière de gestion des risques comporte deux éléments clés : une évaluation annuelle des risques et une surveillance régulière.

43. Nous avons constaté que la Commission entamait chaque année une série de discussions qui ont amené le Conseil d'administration à approuver le Profil des risques de l'entreprise. Nous avons relevé des améliorations considérables entre le profil de 2009-2010 (alors appelé le Plan intégré de gestion du risque) et le profil de 2010-2011. Le premier ne comportait aucun changement par rapport à l'exercice 2008-2009; la version de 2010-2011 comportait par contre beaucoup de changements au chapitre des risques évalués

depuis le dernier exercice et présentait une analyse des risques et un ordre de priorité améliorés. Le Profil des risques de l'entreprise renferme des descriptions des mesures prises pour atténuer les risques.

44. Nous avons examiné si les risques recensés dans le Profil des risques de l'entreprise 2009-2010 étaient communiqués à la haute direction et à la Commission, et si ces dernières en faisaient le suivi. Bien que ni les réunions courantes de la haute direction, ni celles du Conseil d'administration ne traitent de la gestion des risques de façon systématique, nous avons constaté que la haute direction de la Commission et les membres du Conseil d'administration discutaient des risques identifiés de façon régulière, et établissaient les mesures requises pour gérer les changements liés à ces risques.

**Planification stratégique, mesure
du rendement et rapports à ce
sujet**

45. Le processus de la planification stratégique implique l'évaluation de l'orientation de l'organisation et son adaptation, compte tenu de l'évolution du contexte. Les priorités de la Commission, ainsi que l'affectation des ressources requises pour la réalisation des initiatives jugées importantes pour sa réussite, sont déterminées dans son plan d'entreprise annuel.

46. Étroitement liés, les processus de mesure du rendement et d'établissement des rapports à ce sujet sont importants pour que la direction, le Conseil d'administration et les intervenants disposent d'information quantitative leur permettant de mesurer les progrès de la Commission par rapport à ses objectifs.

47. Nous avons examiné si la Commission avait une orientation stratégique clairement définie ainsi que des buts et des objectifs précis et mesurables pour s'acquitter de son mandat législatif, commercial et d'intérêt public. Nous avons aussi évalué si, dans son orientation stratégique et ses buts, elle tenait compte des priorités du gouvernement, des risques recensés et de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs, ainsi que de gérer ses ressources avec économie et efficacité. Enfin, nous avons examiné si la Commission établissait des indicateurs de rendement pour déterminer dans quelle mesure elle réalise son mandat et ses objectifs législatifs, et si ses rapports présentaient une information complète, exacte, actuelle et équilibrée pour la prise de décisions et la reddition de comptes.

48. Nous avons étudié le processus de planification stratégique annuel de la Commission, qui a mené aux sommaires des plans d'entreprise de 2008-2009 et de 2009-2010, ainsi que son plan de fonctionnement annuel pour les mêmes exercices. Ainsi, nous avons entre autres évalué si la planification stratégique était étroitement liée

aux risques recensés ainsi qu'aux processus de gestion des risques. Nous avons également examiné la façon dont la Commission avait établi des indicateurs quantitatifs pour faire rapport sur la mesure dans laquelle elle atteint ses objectifs. Nous avons notamment examiné les moyens et les méthodes en vigueur pour assurer la fidélité et la fiabilité de l'information sur le rendement. Nous avons revu les rapports périodiques qui mesurent la réalisation des objectifs, notamment les objectifs de contrôle législatifs, et examiné l'utilisation qui est faite de l'information sur le rendement en vue de déterminer si elle est intégrée aux processus courants de gestion.

49. Nous avons constaté que la Commission possédait un processus de planification stratégique qui lui permettait de tenir compte des risques et des priorités du gouvernement et qui servait à guider et à contrôler ses activités. Nous avons cependant constaté que, pour ce qui est de l'établissement de rapports sur le rendement, les indicateurs quantitatifs de rendement utilisés par la Commission ne lui permettaient pas d'évaluer si elle remplissait bien son mandat.

La Commission a établi des processus de planification stratégique

50. En 2005, nous avons recommandé à la Commission de définir un plan stratégique approprié comprenant, entre autres, une vision claire, des indicateurs de rendement et une évaluation des risques internes et externes.

51. Depuis, nous avons constaté que la Commission avait amélioré ses pratiques, et qu'elle disposait maintenant d'un processus de planification stratégique approprié pour réaliser :

- un plan d'entreprise annuel, approuvé par le gouvernement;
- un sommaire annuel de son plan d'entreprise (une version abrégée, destinée au public);
- un plan stratégique et de fonctionnement annuel interne;
- un rapport annuel.

La mesure du rendement et l'établissement de rapport sont déficients

52. La Commission a décrit les éléments suivants dans son rapport annuel et présenté de l'information à leur sujet :

- **Buts** — Par exemple : « L'industrie laitière canadienne est en mesure de bien s'adapter au changement. »

- **Objectifs (ce qui doit être accompli pour atteindre les buts)** — Par exemple, pour le but mentionné ci-dessus, un des objectifs est : « Les intervenants clés de l'industrie laitière discutent de l'évolution de l'industrie laitière au sein de la gestion de l'offre ».
- **Mesures de rendement (permettent d'évaluer la réalisation des objectifs et, à terme, des buts)** — Par exemple, pour l'objectif mentionné précédemment, les mesures de rendement sont notamment : « Un document de référence sur les grands enjeux de l'industrie laitière est rédigé; les intervenants clés de l'industrie sont consultés; les intervenants participent à des discussions ». Les mesures de rendement prennent généralement la forme de tâches ou d'activités.

53. La structure actuelle de présentation des buts, des objectifs et des mesures de rendement entrave la communication d'une information claire sur le rendement pour deux raisons :

- Les buts, objectifs et indicateurs de rendement ne sont pas liés au mandat global de la Commission, lequel est prescrit par la loi. Par exemple, l'un des objectifs établis par la législation stipule que la Commission doit permettre aux producteurs dont l'entreprise est efficace d'obtenir une juste rétribution. Ceci ne figure pas dans les indicateurs présentés dans le rapport annuel de la Commission.
- Les indicateurs utilisés par la Commission mettent l'accent sur des tâches ou des activités. Ainsi, tenir une réunion, organiser une séance de formation ou réaliser une évaluation sont des exemples de mesures de rendement. Or, ces types d'indicateurs fondés sur des activités ne permettent pas à la direction, au Conseil d'administration ou aux intervenants de déterminer avec exactitude si la Commission obtient les résultats prévus.

54. Parallèlement, les efforts de la Commission relativement à la communication de l'information sur le rendement devraient être proportionnels à sa petite taille. L'établissement de liens entre ses activités et ses indicateurs dans le contexte des résultats liés au mandat de la Commission pourrait se faire dans le cadre des séances de planification stratégique courantes. En outre, les données nécessaires pour améliorer les indicateurs existent peut-être déjà. La Commission elle-même repère déjà de l'information qu'elle trouverait peut-être utile pour bonifier son information sur le rendement, par exemple les tendances en ce qui a trait à la fréquence des permis des classes spéciales de lait. Nous avons par ailleurs remarqué que le gouvernement du Canada publie une base

de données statistiques sur l'industrie laitière (le Centre canadien d'information laitière, au www.dairyinfo.gc.ca). Il est peut-être possible pour la Commission de fournir une meilleure information quantitative sur la mesure dans laquelle la Commission réalise ses objectifs à un coût nominal.

55. Recommandation — La Commission canadienne du lait devrait établir et communiquer des indicateurs quantitatifs de rendement qui démontrent mieux si elle a réalisé son mandat, au lieu de simplement décrire ses activités.

Réponse de la Commission — *Recommandation acceptée. Au cours de son prochain cycle de planification stratégique, la Commission fixera des objectifs généraux qui seront ceux définis dans la Loi sur la Commission canadienne du lait et établira des indicateurs de rendement quantitatifs pour ces objectifs en vue de faire rapport à cet égard.*

Établissement des prix de soutien et des quotas

56. Les objectifs de la Commission, tels qu'ils sont énoncés dans la *Loi sur la Commission canadienne du lait*, comportent l'obligation de « permettre aux producteurs de lait et de crème dont l'entreprise est efficace d'obtenir une juste rétribution de leur travail et de leur investissement ». En retour, les consommateurs doivent avoir accès à « un approvisionnement continu et suffisant » de produits laitiers.

57. Nous avons examiné si la Commission avait fixé des quotas de mise en marché et des prix de soutien conformément aux lois applicables et aux objectifs établis dans ses plans d'entreprise.

58. Plus particulièrement, nous avons examiné les principales hypothèses utilisées par la Commission pour déterminer les prix de soutien pour la période allant de mars 2009 à août 2010 et la stratégie qu'elle a adoptée pour établir les quotas de manière à éviter à la fois les pénuries et les surplus. La méthode utilisée par la Commission pour établir les quotas et les prix de soutien était uniforme tout au long de la période visée par l'examen et il en est ainsi depuis de nombreuses années.

59. Nous avons constaté que la Commission canadienne du lait établit les prix de soutien et les quotas de mise en marché conformément à sa loi habilitante et à ses objectifs.

Le calcul du coût de production et des prix de soutien est conforme à l'intention du législateur

60. Un certain nombre de notions importantes sont inscrites dans les objectifs législatifs de la Commission en ce qui concerne les quotas

et les prix. Ces notions comportent des définitions telles que « producteur dont l'entreprise est efficace », « permettre...une juste rétribution », « approvisionnement continu et suffisant » et « de qualité ».

61. Pour permettre aux producteurs dont l'entreprise est efficace d'obtenir une juste rétribution, la Commission détermine le coût de production, les prix de soutien et les quotas de mise en marché.

62. Le coût de production du lait est calculé périodiquement par la Commission en fonction du coût total engagé par un producteur pour produire un hectolitre de lait. La Commission utilise le coût de production pour établir les prix de soutien (fixés généralement une fois l'an) qu'elle utilisera pour acheter et vendre du beurre et de la poudre de lait écrémé.

63. Des hypothèses importantes sont nécessaires pour traduire l'objectif législatif général en vue de déterminer les prix de soutien et les quotas réels. Pour évaluer les coûts de production et permettre d'établir les prix de soutien, nous avons constaté que la Commission menait des sondages auprès des producteurs laitiers dans tout le pays. Ainsi, la Commission détermine les prix de soutien en fonction des coûts de production des producteurs dont les entreprises sont les plus efficaces (70 %) parmi ceux qui ont été sondés.

64. Certaines autres décisions et hypothèses importantes sont utilisées pour établir les prix de soutien. Parmi celles-ci, on retrouve l'hypothèse selon laquelle le coût de la main-d'œuvre familiale devrait être établi en fonction du salaire moyen dans l'industrie et selon la méthode utilisée pour mener les sondages sur les coûts de production. De plus, la Commission a recours à un processus consultatif pour déterminer le prix de soutien réel, ce qui veut dire qu'elle fait preuve de beaucoup de discernement pour s'assurer que les prix de soutien sont conformes à l'ensemble de sa législation.

Les quotas de mise en marché sont calculés selon l'intention du législateur

65. Les objectifs de la Commission visent à procurer aux consommateurs un « approvisionnement suffisant et continu » de produits laitiers. Le quota de mise en marché constitue l'évaluation périodique de la Commission de l'approvisionnement nécessaire pour satisfaire à la demande du Canada en lait industriel. Le quota représente pour les producteurs laitiers un indicateur des niveaux de production. Comme, en pratique, les surplus peuvent être coûteux, la Commission fixe des quotas à un niveau qui lui permet d'éviter à la

fois les pénuries et les surplus. Nous avons constaté que la Commission assurait la gestion des quotas de manière à atteindre cet objectif.

Gestion des stocks

66. Les principales composantes du lait inventoriées par la Commission sont le beurre et la poudre de lait écrémé. La Commission maintient un inventaire de ces deux composantes dans le cadre de son programme intérieur de saisonnalité et de son programme de retrait des surplus.

67. Dans le cadre de son programme intérieur de saisonnalité, la Commission achète du beurre et de la poudre de lait écrémé d'un transformateur et les revend généralement aux transformateurs plus tard au cours de la même année laitière. Ainsi, l'industrie peut composer avec la demande saisonnière de produits laitiers. Dans le cadre de son programme de retrait des surplus, la Commission fixe un prix et achète habituellement les quantités de poudre de lait écrémé et de beurre, quelles qu'elles soient, que lui offrent les transformateurs. La Commission vend ensuite ce stock (qu'elle appelle « surplus structurel ») à des tierces parties, retirant ainsi le lait excédentaire du marché intérieur en temps opportun.

68. Nous avons examiné si la Commission protégeait ses stocks de produits laitiers et si elle développait de nouveaux marchés, au besoin, pour gérer les surplus structurels.

69. Nous avons constaté que la Commission avait mis en place des procédures pour protéger ses stocks et gérer les surplus structurels. Nous avons également constaté que, pendant la période visée par l'examen, la Commission n'a pas eu à trouver de nouveaux débouchés pour écouler ses surplus structurels.

La Commission a des mesures de protection matérielles et des assurances

70. La Commission détenait des stocks de produits laitiers qui valaient environ 135 millions de dollars au 31 juillet 2010. Les stocks sont conservés par des tiers, dans des entrepôts à température contrôlée. Nous avons constaté que la Commission avait contracté des assurances adéquates et qu'elle avait instauré une séparation des tâches appropriée, qui établit une distinction entre la garde des stocks, la consignation en dossier et l'autorisation des achats et des ventes.

La Commission n'a pas eu besoin de développer de nouveaux marchés pour la poudre de lait écrémé

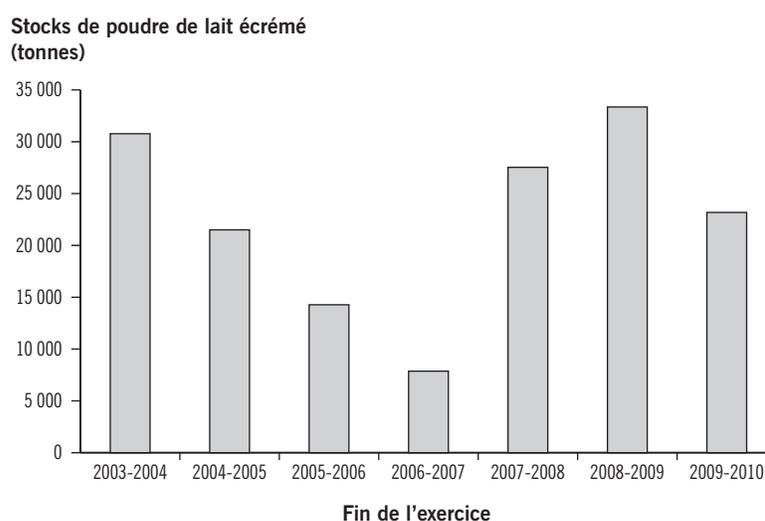
71. Au Canada, la demande est plus forte pour le beurre que pour la poudre de lait écrémé, ce qui entraîne un surplus de celle-ci.

En raison de ce surplus structurel, la Commission doit périodiquement trouver de nouveaux marchés pour la poudre de lait écrémé.

72. Les aliments pour animaux constituent un marché important pour la poudre de lait écrémé. Cette poudre étant une denrée, elle est sujette à des fluctuations de prix. Un autre produit, appelé « concentré protéique de lactosérum », sert de substitut à la poudre de lait écrémé. En vertu des règles du commerce international, le Canada est soumis à des restrictions quant à la vente de poudre de lait écrémé à l'étranger, alors qu'il n'y a aucune limite à l'importation au Canada de concentré protéique de lactosérum. Les prix des denrées telles que le concentré de protéine de lactosérum, de même que les taux de change, varient au fil du temps. Lorsque le concentré protéique de lactosérum importé est moins coûteux que la poudre de lait écrémé produite au pays, les importations du concentré augmentent. Cette situation a un effet sur les prix que la Commission peut obtenir pour ses stocks de poudre de lait écrémé et rend la vente de cette poudre plus difficile. Par conséquent, les stocks varient grandement au fil du temps (voir la pièce 1).

73. À la fin de l'exercice 2008-2009, la Commission avait des stocks relativement importants de poudre de lait écrémé. Nous avons observé que la Commission avait pris des mesures pour trouver de nouveaux débouchés au cours de la période d'examen; toutefois, grâce à l'évolution des conditions du marché, elle a été en mesure de réduire ses stocks en les écoulant sur les marchés existants avant la fin de 2009-2010.

Pièce 1 Fluctuations importantes des stocks de poudre de lait écrémé



Source : Rapports annuels de la Commission canadienne du lait

Permis des classes spéciales de lait

Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait —

Un comité national, présidé par la Commission canadienne du lait, qui dirige l'élaboration de politiques et des discussions concernant l'industrie laitière. Il se compose de représentants de la Commission, des gouvernements provinciaux, des conseils et de divers organismes et comprend des observateurs qui représentent, notamment, des organisations de consommateurs et de producteurs.

74. De temps à autre, certains types de produits laitiers peuvent être importés à des prix inférieurs aux prix de soutien établis au Canada, soit individuellement ou à titre de composant d'un autre produit alimentaire. Dans de tels cas, le Programme de permis des classes spéciales de lait (PPCSL) permet aux transformateurs secondaires (ceux qui utilisent du lait ou des produits laitiers pour fabriquer d'autres produits alimentaires vendus chez les détaillants), distributeurs et fabricants d'aliments pour animaux admissibles d'acquérir des ingrédients laitiers à des prix inférieurs aux prix de soutien établis au Canada. Par ricochet, cela réduit les prix obtenus par les producteurs.

75. Le Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait a délégué à la Commission l'administration du PPCSL.

76. Nous avons examiné si la Commission délivrait des permis des classes spéciales de lait en conformité avec l'orientation donnée par le Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait, et si elle surveillait le respect des modalités des permis.

77. Nous avons examiné, expressément, si la Commission :

- a mis en place des politiques et des procédures régissant la délivrance des permis pour les classes spéciales de lait;
- surveille l'utilisation des permis délivrés (y compris au moyen d'un audit indépendant par le service d'audit interne de la Commission);
- assure un suivi lorsque les résultats de la surveillance ou de l'audit révèlent une utilisation éventuelle irrégulière des permis, et prend des mesures correctives;
- fait rapport au Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait au sujet du Programme de permis des classes spéciales de lait.

78. Nous avons constaté que la Commission délivrait des permis des classes spéciales de lait conformément à ses politiques et procédures, qu'elle surveillait l'utilisation faite des permis et qu'elle faisait un suivi des utilisations potentiellement inadéquates des permis.

Respect des procédures documentées lors de l'approbation et de la surveillance des permis

79. Le manuel de procédures électroniques de la Commission décrit diverses procédures relatives au PPCSL qui visent notamment la délivrance et la surveillance des permis. Ces procédures aident le personnel du Programme à vérifier systématiquement que les permis sont délivrés aux seuls demandeurs qui satisfont aux conditions.

Nous avons examiné les permis délivrés par la Commission et constaté qu'elle avait délivré des permis pour les classes spéciales de lait selon les critères d'admissibilité.

80. La Commission s'est également dotée de procédures pour la surveillance des permis délivrés. Ces procédures comprennent des examens réguliers ainsi qu'un rapprochement des rapports périodiques que l'on exige des détenteurs de permis. Nous avons examiné un certain nombre de rapprochements établis par la Commission, de même que leur suivi, et nous avons constaté que les procédures étaient respectées. L'information obtenue en surveillant les permis est utilisée pour vérifier l'utilisation déclarée par les détenteurs. Nous avons constaté que la Commission appliquait une stratégie axée sur les risques pour contrôler les cas possibles de non-conformité aux critères d'admissibilité aux permis. Si, lors d'une enquête, la Commission constate que l'utilisation n'est pas conforme aux modalités du permis, elle facture le détenteur en fonction des prix réduits qu'il a payés. Nous avons relevé que lorsqu'il y avait un solde à payer, la Commission percevait la somme due auprès du détenteur de permis.

Gestion des ressources humaines

81. La réussite de la Commission repose en grande partie sur la compétence et le rendement de ses employés. Nous avons examiné la gestion des ressources humaines, entre autres, parce qu'à l'instar de nombreuses institutions gouvernementales, la Commission fera face à une vague de départs à la retraite au cours des prochaines années.

82. Nous avons examiné si la Commission gérait ses ressources humaines de façon à disposer de la capacité en ressources humaines et du milieu de travail dont elle a besoin pour atteindre ses buts et objectifs.

83. Nous avons eu des entretiens avec le personnel de la Commission, analysé l'information sur la dotation et étudié les programmes de formation des employés ainsi que le processus d'évaluation annuelle du rendement, afin de déterminer :

- si la Commission a mis en œuvre des moyens et des méthodes pour s'assurer qu'elle dispose du nombre approprié d'employés compétents qui occupent les bons postes et font ce qu'ils doivent faire, au bon moment;
- si les moyens et les méthodes mis en œuvre dans le milieu de travail permettent à la Commission de maintenir l'effectif nécessaire pour atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels indispensables à l'exercice de son mandat commercial, législatif et d'intérêt public.

84. Nous avons constaté que la Commission gère ses ressources humaines de façon à disposer des compétences essentielles dont elle a besoin pour atteindre ses buts et réaliser son mandat.

85. Les moyens et les méthodes de la Commission en matière de ressources humaines permettent d'assurer les services essentiels dont elle a besoin, notamment la dotation et la gestion du rendement. Étant donné la vague à venir de départs à la retraite, le plan de relève est un outil important qui permettra à la Commission de doter les postes clés au cours des années à venir.

La planification de la relève pour les postes clés est en marche

86. La Commission est consciente de l'importance de la planification de la relève. Elle a un plan de relève qui cible les postes clés, ceux qu'elle définit comme pouvant être difficiles à pourvoir parce qu'ils nécessitent des compétences spécialisées ou ceux qui mettraient en péril l'atteinte des buts s'ils demeureraient vacants pendant une période prolongée. Nous avons constaté que la Commission avait recensé 12 postes clés dans tout l'éventail de ses activités, lesquels représentent dans l'ensemble environ 20 % de ses ressources humaines.

87. À la suite de l'approbation en avril 2009 du plan de relève (qui comprend les profils des postes clés), les progrès des travaux de mise en œuvre ont été retardés en raison d'autres priorités en matière de ressources humaines. Les représentants de la Commission ont indiqué que, lors du dernier cycle d'évaluation du rendement qui a pris fin en juillet 2010, on a demandé aux gestionnaires d'identifier les employés que ces postes clés pourraient intéresser. Les prochaines étapes consisteront à étudier et à comparer les profils des postes clés, à constituer un comité interne qui sera chargé d'étudier et d'évaluer la candidature des employés intéressés et à préparer des plans de perfectionnement individuels pour aider ceux-ci à atteindre leur but.

88. L'industrie laitière et les activités de la Commission sont très spécialisées et complexes. Comme de nombreux employés chevronnés de la Commission canadienne du lait sont maintenant admissibles à la retraite ou qu'ils le seront dans un avenir rapproché, la planification de la relève doit demeurer une priorité constante.

Conclusion

89. Nous concluons que, au cours de la période d'examen, les moyens et les méthodes de la Commission canadienne du lait ont été appliqués de manière à fournir 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 efficacement.

À propos de l'examen spécial

Tous les travaux d'audit 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 audits, 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 10 ans. L'examen spécial d'une société d'État est une forme d'audit de performance dont l'étendue, fixée par la LGFP, porte sur l'ensemble de la société. Dans le cadre d'un examen spécial, le vérificateur général formule une opinion sur la gestion de la société dans son ensemble. L'opinion découlant du présent examen spécial figure à la page 3 du rapport.

L'examen spécial permet de répondre à la question suivante : Les moyens et les méthodes de la Commission lui fournissent-ils 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 efficacement? Un défaut grave est signalé lorsqu'il existe une faiblesse majeure dans les moyens et méthodes de la Commission qui pourrait l'empêcher d'obtenir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses activités sont menées de manière efficace.

Principaux moyens et méthodes examinés et critères

Au début du présent examen spécial, nous avons présenté au Comité de vérification de la Commission canadienne du lait un plan d'audit qui recensait les moyens et méthodes, de même que les critères connexes, que nous avons jugés essentiels pour fournir à la Commission l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources était économique et efficiente, et que ses activités étaient menées efficacement. Ce sont ces moyens et ces méthodes, ainsi que ces critères, que nous avons utilisés pour l'examen.

Ces critères d'examen ont été choisis de concert avec la Commission. Ils sont fondés sur notre expérience de l'audit de performance – en particulier de l'examen spécial de sociétés d'État – et sur notre connaissance de la question examinée. La direction a examiné et accepté la pertinence des critères utilisés pour l'examen spécial.

Principaux moyens et méthodes examinés	Critères
Gouvernance de la Société	Pour optimiser l'efficacité de la Commission canadienne du lait et sa capacité d'établir un équilibre entre les objectifs d'intérêt public et ses objectifs commerciaux, la Commission s'est dotée d'un cadre de gouvernance efficace qui répond aux attentes en matière de pratiques exemplaires, au chapitre de l'intendance exercée par le Conseil d'administration et des relations avec les actionnaires.
Gestion des risques	La Commission cible les risques qui s'inscrivent dans sa culture d'entreprise. Cette démarche se manifeste à tous les niveaux de l'organisation et appuie la réalisation du mandat, des buts et des objectifs de la Commission. Les risques sont recensés, mesurés, atténués, surveillés et communiqués de manière à ce qu'ils soient maintenus à un niveau qui convient à la nature de l'organisation.
Planification stratégique	La Commission a une orientation stratégique clairement définie ainsi que des buts et des objectifs précis et mesurables pour s'acquitter de son mandat législatif, commercial et d'intérêt public. Dans son orientation stratégique et ses buts, la Commission tient compte des priorités du gouvernement, des risques recensés et de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs, et de gérer ses ressources avec économie et efficacité.
Mesure du rendement et rapports à ce sujet	La Commission dispose d'indicateurs de rendement définis pour déterminer dans quelle mesure elle réalise son mandat et ses objectifs législatifs. Elle présente également des rapports qui fournissent une information complète, exacte, actuelle et équilibrée pour la prise de décisions et la reddition de comptes.
Établissement des prix de soutien et des quotas	La Commission fixe les quotas de lait industriel et les prix de soutien de façon à se conformer aux lois applicables et aux objectifs établis dans ses plans d'entreprise.
Gestion des stocks	La Commission protège adéquatement ses stocks de produits laitiers, établit des prix lui permettant d'en recouvrer les coûts lorsque les produits sont vendus et, au besoin, développe de nouveaux marchés pour gérer les surplus structurels.
Permis des classes spéciales de lait	La Commission délivre des permis pour les classes spéciales de lait en conformité avec l'orientation donnée par le Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait et surveille le respect des modalités des permis.
Gestion des ressources humaines	Les ressources humaines sont gérées de façon à ce que la Commission dispose de la capacité en matière de ressources humaines et du milieu de travail dont elle a besoin pour atteindre ses buts et objectifs.

Période visée par l'examen spécial

Les travaux d'audit menés aux fins de la réalisation du présent examen spécial ont été pour l'essentiel terminés le 31 août 2010. L'examen portait sur les moyens et les méthodes mis en œuvre entre mars 2009 et août 2010.

Équipe d'audit

Vérificateur général adjoint : Neil Maxwell

Directeur principal : Dale Shier

Chef de mission d'audit : Amanda Lapierre

Ian Campbell

Maxine Leduc

Diana Thibeault

Juliet Woodfield

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

Annexe Tableau des recommandations

Les recommandations formulées dans le rapport d'examen spécial sont présentées ici sous forme de tableau. 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
Planification stratégique et mesure de la performance	
<p>33. Le Conseil d'administration de la Commission canadienne du lait devrait évaluer périodiquement ses compétences collectives. S'il cerne une lacune dans celles-ci, il devrait faire appel à une expertise externe qui complète celle de ses membres. (19-33)</p>	<p>Recommandation acceptée. Le Conseil d'administration de la Commission évaluera ses compétences collectives périodiquement et continuera à chercher une expertise externe lorsque cela sera nécessaire pour des projets particuliers comme les IFRS. Le Conseil envisagera l'ajout à son Comité de vérification d'un membre d'office ayant une expertise en finances, mais est d'avis qu'il serait préférable de retirer le poste de chef de la direction du Conseil. Ce faisant, il libérerait un poste au sein du Conseil qui pourrait être occupé par une personne possédant ce type d'expertise. La Commission poursuivra ses efforts auprès du gouvernement pour mettre cette solution en application.</p>
<p>36. Le Conseil d'administration de la Commission devrait élaborer des procédures permettant aux commissaires de déclarer et de gérer les conflits d'intérêts. (34-35)</p>	<p>Recommandation acceptée. Les membres du Conseil d'administration de la Commission sont tenus de respecter les exigences auxquelles doivent se soumettre les « titulaires de charge publique » aux termes de la <i>Loi sur les conflits d'intérêts</i>. Le Conseil intégrera à ses règlements administratifs une disposition qui obligera chacun de ses membres à consigner en dossier tous les conflits d'intérêts existants au sens de la <i>Loi</i> et élaborera des procédures afin de gérer les conflits. Par ailleurs, le fait qu'au moins un membre du Conseil doive posséder une expérience en production laitière (un poste qui est souvent occupé par un producteur laitier en activité) et que la responsabilité de fixer les prix de soutien revienne au Conseil pose problème. Comme elle l'a fait lors de l'examen spécial précédent, la Commission discutera de la question avec le Bureau du Conseil privé en vue de trouver une solution pratique.</p>

Recommandation	Réponse
Planification stratégique, mesure du rendement et rapports à ce sujet	
<p>55. La Commission canadienne du lait devrait établir et communiquer des indicateurs quantitatifs de rendement qui démontrent mieux si elle a réalisé son mandat, au lieu de simplement décrire ses activités. (45-54)</p>	<p>Recommandation acceptée. Au cours de son prochain cycle de planification stratégique, la Commission fixera des objectifs généraux qui seront ceux définis dans la <i>Loi sur la Commission canadienne du lait</i> et établira des indicateurs de rendement quantitatifs pour ces objectifs en vue de faire rapport à cet égard.</p>