



Audit de l'approvisionnement

Rapport des Services d'audit et d'évaluation

Mai 2025



Commission canadienne
des grains

Canadian Grain
Commission

Canada 

Table des matières

Sommaire.....	3
1.0 Introduction	5
2.0 Contexte	6
3.0 Constatations, observations, recommandations et plans d'action de la direction	8
4.0 Conclusion générale	19
Annexe A : Domaines bien maîtrisés et domaines à faible risque	21
Annexe B : Description du processus d'approvisionnement	26
Annexe C : Échelle de classement des priorités	27
Annexe D : Série d'instruments d'approvisionnement	28

Sommaire

Les activités d'approvisionnement sont essentielles pour permettre à la Commission canadienne des grains d'acquérir des biens et des services qui appuient ses objectifs. La Commission canadienne des grains doit s'assurer que tous les processus d'approvisionnement sont équitables et transparents, et qu'ils peuvent résister à un examen rigoureux. À cette fin, elle doit, entre autres, mettre en œuvre un cadre et des processus connexes qui aident tous les intervenants du domaine de l'approvisionnement, notamment offrir de la formation, tout en surveillant constamment les tendances, les risques et la conformité afin d'améliorer les outils et les ressources de la Commission canadienne des grains en matière d'approvisionnement.

L'audit a permis de constater que la Commission canadienne des grains dispose d'un cadre d'approvisionnement et de passation de marchés établi, assorti de processus et de contrôles visant à assurer le respect des politiques, des lignes directrices et des directives approuvées, de même que des lois pertinentes, et qu'elle s'est engagée à gérer l'approvisionnement en faveur des résultats opérationnels, tout en faisant preuve d'une gestion responsable et en offrant une valeur conforme aux objectifs du gouvernement du Canada.

Des 22 domaines évalués en lien avec le contrôle de l'approvisionnement et le processus d'approvisionnement, seuls huit d'entre eux ont nécessité l'élaboration de plans d'action de la direction.

Parmi les principaux points forts, mentionnons un cadre de gestion de l'approvisionnement soutenu par une équipe compétente et chevronnée. L'organisation veille à la divulgation proactive de tous les contrats et modifications de contrat dont la valeur est supérieure à 10 000 \$, de toute évidence sans fractionnement des contrats. Fait intéressant, une révision du cadre d'approvisionnement était déjà en cours avant l'audit.

Les contrats et les modifications de contrat sont adéquatement justifiés, signés en temps utile et conformes aux exigences en matière d'autorisation de sécurité. Dans l'ensemble, les produits livrables prévus aux contrats sont clairement définis, et les approbations au titre des articles 32 et 34 sont systématiquement consignées. Des documents justificatifs confirment la fourniture des biens et des services.

L'audit a aussi dévoilé d'autres résultats dignes de mention, signe d'un rendement élevé dans plusieurs domaines. L'annexe A décrit les domaines bien maîtrisés et les domaines à faible risque et fournit un résumé complet des critères évalués.

Bien que les aspects suivants présentent plusieurs résultats positifs, il aurait été possible de les améliorer pour obtenir des avantages encore plus importants.

1. Gouvernance, surveillance, rôles et responsabilités

- L'audit a permis de constater plusieurs points forts dans le cadre d'approvisionnement, mais il serait avantageux d'actualiser les documents et les procédures et d'améliorer la formation.
- La Commission canadienne des grains peut compter sur une Commission de révision des marchés publics fonctionnelle; cependant, un examen du mandat de

cette commission et l'amélioration de ses capacités de surveillance permettraient d'accroître son efficacité.

- L'intranet de la Commission canadienne des grains présente en détail les rôles et les responsabilités. Les auditeurs proposent de faire d'autres mises à jour et de mieux communiquer les rôles et les responsabilités, ce qui contribuera à la clarté du processus.

2. Approvisionnement stratégique et rendement

- Des activités de planification et de surveillance de l'approvisionnement ont lieu périodiquement au niveau de la division, en collaboration avec l'équipe de l'approvisionnement. Les auditeurs proposent de rétablir un plan d'approvisionnement stratégique de la Commission canadienne des grains pour mieux harmoniser le rendement et les objectifs généraux de la Commission canadienne des grains sur le plan stratégique.
- Ils suggèrent aussi d'apporter d'autres améliorations aux mesures de rendement et aux processus d'assurance de la qualité pour appuyer les efforts déployés par l'équipe au chapitre de l'amélioration continue.

3. Gestion des risques liés à l'approvisionnement

- L'audit a fait ressortir plusieurs stratégies efficaces d'atténuation des risques. Des discussions complémentaires sur les risques et d'autres documents, portant notamment sur l'intégration accrue de la gestion des risques de l'entreprise, permettraient de renforcer davantage le processus.

4. Respect des politiques et mesures de contrôle

- Les auditeurs ont constaté l'existence de mesures proactives en matière de conflits d'intérêts, et recommandé d'officialiser les évaluations des conflits d'intérêts afin d'améliorer davantage la surveillance.
- Des exigences opérationnelles étaient définies pour chaque élément de l'échantillon sélectionné. Pour améliorer l'uniformité et l'efficacité, il est recommandé de normaliser davantage les documents relatifs aux exigences opérationnelles et aux critères d'évaluation des fournisseurs.

En outre, il convient de mentionner qu'avant la réalisation de cet audit, l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel avait déjà lancé un examen exhaustif du cadre d'approvisionnement et se disait impatiente d'intégrer les recommandations présentées dans le rapport. Au moment de la rédaction du rapport, plusieurs des mesures d'amélioration énumérées précédemment étaient déjà en cours.

Conclusion

L'audit a permis de conclure que les processus d'approvisionnement de la Commission canadienne des grains sont généralement conformes aux politiques et lignes directrices exigées; il a aussi permis de relever des possibilités d'amélioration.

L'équipe d'audit remercie sincèrement la chef de la direction financière, ainsi que l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel et son personnel de leur précieuse collaboration tout au long du processus d'audit.

Énoncé de conformité

Selon mon jugement professionnel à titre de dirigeante principale de l'audit et de l'évaluation, le présent audit a été réalisé conformément aux normes internationales d'audit interne de l'Institute of Internal Auditors, ainsi qu'à la Politique sur l'audit interne et à la Directive sur l'audit interne du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats de notre programme d'assurance de la qualité.

Nous avons mis en place des procédures d'audit appropriées et recueilli suffisamment de données probantes pour justifier les constatations et les conclusions du présent rapport. Ces conclusions sont fondées sur une comparaison entre les conditions du moment et les critères d'audit préétablis en accord avec la direction, et elles se rapportent précisément à l'entité évaluée, ainsi qu'à la portée définie de l'audit et à la période visée par celui-ci.

Angela Davis, CPA, CGA, CFE, CFCS

Dirigeante principale de l'audit et de l'évaluation

1.0 Introduction

Les activités d'approvisionnement sont essentielles pour que la Commission canadienne des grains puisse obtenir les biens et services dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels. Il est primordial que la Commission canadienne des grains veille à ce que l'ensemble de ses processus d'approvisionnement et de passation de marchés facilitent la prestation de services au public, tout en faisant preuve de transparence et de responsabilité quant à l'examen du public, des médias et du Parlement. Toute indication d'injustice réelle ou présumée dans le processus d'appel d'offres ou d'utilisation abusive de fonds publics peut nuire à la réputation de la Commission canadienne des grains et du gouvernement du Canada. Pour éviter cette situation, il faut établir un cadre exhaustif et des processus connexes qui mobilisent tous les intervenants du domaine de l'approvisionnement, notamment offrir des programmes de formation. En outre, il faut surveiller constamment les tendances, les risques et la conformité, faire preuve de diligence raisonnable et garantir à la population canadienne que les fonds publics sont gérés de manière responsable et efficace.

Objectifs, critères et portée

L'objectif de l'audit est de fournir une assurance raisonnable qu'il existe des contrôles de gestion visant les activités de passation de marchés et d'approvisionnement qui fonctionnent comme prévu pour assurer la conformité aux politiques, aux lignes directrices, aux directives et aux procédures applicables à l'approvisionnement et à la passation de marchés du gouvernement du Canada et de la Commission canadienne des grains.

Les critères détaillés utilisés pour l'audit sont tirés de la Directive sur la gestion de l'approvisionnement du Secrétariat du Conseil du Trésor, du Guide du gestionnaire : principales considérations pour l'approvisionnement en services professionnels du Secrétariat du Conseil du Trésor, du Code de valeurs et d'éthique du secteur public et de la Directive sur les conflits d'intérêts, qui étaient en vigueur pendant la période visée par l'audit, soit du 1^{er} avril 2023 au

31 mars 2024. Consulter l'annexe D, intitulée Série d'instruments d'approvisionnement, pour obtenir une courte description des politiques et des directives utilisées pour élaborer les critères de l'audit.

L'audit porte sur tous les contrats d'approvisionnement non concurrentiels et concurrentiels attribués du 1^{er} avril 2023 au 31 mars 2024.

L'audit ne porte pas sur :

- les activités d'approvisionnement et de passation de marchés réalisées par des autorités contractantes de l'extérieur, comme Services publics et Approvisionnement Canada et Services partagés Canada;
- les processus liés aux comptes créditeurs se rapportant à l'approvisionnement et à la passation de marchés;
- les cartes d'achat, en raison du faible nombre de cartes utilisées et des limites d'achat peu élevées.

Approche et méthode

Le présent audit a été réalisé par les ressources internes des Services d'audit et d'évaluation de la Commission canadienne des grains. Les procédures d'audit comprenaient, entre autres, un examen de la politique d'approvisionnement et des documents d'orientation, des entrevues avec des membres de la direction et du personnel, et la vérification d'un échantillon de dossiers d'approvisionnement. Nous avons choisi les dossiers à vérifier en fonction des risques, tout en faisant en sorte que l'échantillon comprenne toutes les catégories d'achats importantes, comme les services professionnels, les biens, le matériel et les services de technologie de l'information (TI), et les services liés au matériel scientifique.

2.0 Contexte

À la Commission canadienne des grains, la chef de la direction financière est le membre de la haute direction désigné pour l'approvisionnement. Cette personne a le pouvoir et la responsabilité fonctionnelle d'établir, de mettre en œuvre et de maintenir un cadre ministériel de gestion de l'approvisionnement composé de processus, de systèmes et de contrôles. La chef de la direction financière aide l'administrateur général (commissaire en chef) à s'acquitter de ses responsabilités quant au respect de la Directive sur la gestion de l'approvisionnement du Secrétariat du Conseil du Trésor, et d'autres politiques et orientations relatives à l'approvisionnement.

L'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel, qui fait partie de la division des Finances, fournit des orientations, des conseils et des services administratifs aux propriétaires fonctionnels de la Commission canadienne des grains; elle détient aussi le pouvoir délégué de passation de marchés de la Commission canadienne des grains. L'unité est composée des onze membres suivants : une (1) gestionnaire relevant directement de la chef de la direction financière; sept (7) spécialistes de l'approvisionnement et de la passation des marchés; trois (3) chefs d'équipe de l'approvisionnement; quatre (4) agents d'approvisionnement subalternes chargés d'acquérir des biens et des services. De plus, trois (3) membres du personnel chargé de la gestion du matériel s'occupent de la livraison, de l'entreposage et de la distribution des biens

acquis. Ces personnes s'assurent que les produits ont bien été reçus, et qu'ils sont entreposés adéquatement et distribués aux utilisateurs finaux selon les besoins.

Les propriétaires fonctionnels (directeurs et gestionnaires des divisions opérationnelles de la Commission canadienne des grains ou leurs délégués) doivent planifier leurs activités d'approvisionnement, s'assurer que les fonds sont disponibles avant de prendre une mesure d'approvisionnement, définir les avantages prévus, surveiller et confirmer la fourniture des biens et des services, en plus de veiller à harmoniser leurs décisions d'approvisionnement avec les orientations stratégiques de la Commission canadienne des grains et à respecter les politiques et les procédures d'approvisionnement de la Commission canadienne des grains.

L'unité de la Sécurité organisationnelle de la Commission canadienne des grains, qui fait partie de la division des Finances, aide les propriétaires fonctionnels à déterminer les exigences relatives aux autorisations de sécurité en fonction du niveau de protection des biens et des renseignements, puis valide les autorisations de sécurité des fournisseurs et de leurs employés concernés par la prestation de services.

Pour donner un aperçu des activités d'approvisionnement de la Commission canadienne des grains, voici un tableau qui présente un résumé des contrats et des bons de commande (excluant les dépenses liées aux cartes d'achat) que l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel a attribués au cours de la période visée par l'audit (du 1^{er} avril 2023 au 31 mars 2024).

Remarque : Il représente le montant total et le nombre de contrats attribués et d'ententes d'achat conclues, et non le montant total payé; il inclut les contrats pluriannuels. La valeur totale (5 495 506 \$) de ces contrats attribués et ententes d'achat conclues représentait environ 7,5 % du budget annuel total des dépenses de la Commission canadienne des grains.

Tableau 1 : Résumé des contrats et des bons de commande en 2023-2024

Catégorie	Nombre	Valeur	%	Description
Attribution de contrats par Services partagés Canada	32	1 239 329 \$	23 %	Il s'agit de contrats principaux portant sur des biens et des services dont l'acquisition est obligatoire auprès de Services partagés Canada et de Services publics et Approvisionnement Canada, notamment des logiciels de TI, des fournitures de laboratoire et de recherche, et divers services courants utilisés par les ministères fédéraux.
Attribution de contrats par Services publics et Approvisionnement Canada	9	968 345 \$	18 %	
Commandes subséquentes à une offre à commandes	95	410 827 \$	7 %	Les commandes subséquentes sont des contrats dont les conditions et les prix ont déjà été déterminés par Services publics et Approvisionnement Canada. Ces commandes permettent aux ministères d'acheter rapidement des biens ou des services sans devoir passer par un nouveau processus d'approvisionnement.
Bons de commande	588	1 631 570 \$	30 %	Achats de faible valeur pouvant être effectués sans passer par le protocole d'approvisionnement officiel. Souvent

				utilisés pour les articles ou les services de tous les jours dont les ministères fédéraux peuvent avoir besoin, comme des fournitures de bureau, des petites réparations ou des services courants.
Contrats de la Commission canadienne des grains	19	557 877 \$	10 %	Il s'agit de contrats attribués par la Commission canadienne des grains, dont la majorité concerne l'entretien et la formation en lien avec le matériel scientifique utilisé par le Laboratoire de recherches sur les grains.
Arrangement en matière d'approvisionnement de Services publics et Approvisionnement Canada (excluant les services professionnels)	31	452 437 \$	8 %	Les biens et les services sont achetés dans le cadre d'arrangements en matière d'approvisionnement conclus avec Services publics et Approvisionnement Canada, auprès de fournisseurs préapprouvés et présélectionnés. Ce processus permet aux ministères fédéraux d'acheter rapidement et efficacement les biens et les services nécessaires, en tirant parti des relations établies avec des fournisseurs de confiance pour répondre aux besoins opérationnels.
Arrangement en matière d'approvisionnement de Services publics et Approvisionnement Canada (services professionnels)	4	235 121 \$	4 %	Les services professionnels sont acquis dans le cadre d'arrangements en matière d'approvisionnement de Services publics et Approvisionnement Canada, conclus avec des fournisseurs préapprouvés et présélectionnés.
Total	778	5 495 506 \$	100 %	

3.0 Constatations, observations, recommandations et plans d'action de la direction

Nous avons constaté que l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel était composée de professionnels hautement qualifiés qui apportent une expérience inestimable en matière d'approvisionnement, qui ont suivi une formation approfondie et qui comprennent parfaitement les politiques et les processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral. De plus, l'équipe s'est dotée d'un cadre d'approvisionnement qui propose une série de procédures, de formations et d'outils rigoureux.

Il est aussi important de mentionner qu'avant la réalisation de cet audit, l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel avait déjà lancé un examen exhaustif du cadre d'approvisionnement, et s'était dite impatiente d'intégrer les recommandations présentées dans le rapport. Au moment de rédiger le rapport, plusieurs améliorations étaient déjà en cours.

Dans l'ensemble, l'audit n'a permis de relever aucun problème important ou violation grave des principes fondamentaux d'approvisionnement au sein du gouvernement fédéral.

Au cours de l'audit, nous avons examiné 22 domaines de contrôle liés à l'approvisionnement, et constaté que seuls huit d'entre eux nécessitaient l'élaboration de plans d'action de la direction, décrits dans la présente section. L'audit a aussi permis de dévoiler de nombreux résultats dignes de mention, signe d'un rendement élevé dans différents domaines. De plus, dans certains domaines, il serait possible d'obtenir des avantages encore plus importants en apportant des améliorations mineures. Des détails sur les domaines jugés bien maîtrisés et n'ayant pas donné lieu à des recommandations d'audit ni à des plans d'action de la direction figurent à l'annexe A : Domaines bien maîtrisés et à faible risque.

Thème 1 : Gouvernance, surveillance, rôles et responsabilités

Cadre de gestion de l'approvisionnement

Les attentes

Nous nous attendions à ce que la communauté de la Commission canadienne des grains ait mis en place des politiques, des procédures et des orientations claires, officielles et facilement accessibles en matière d'approvisionnement.

Les constatations

L'équipe d'audit a relevé plusieurs points forts dans le cadre d'approvisionnement établi par la Commission canadienne des grains, faisant observer qu'il est généralement conforme à l'esprit de la Directive sur la gestion de l'approvisionnement du Secrétariat du Conseil du Trésor. Les professionnels chevronnés de l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel jouent un rôle crucial dans le respect du cadre.

Des possibilités d'amélioration ont aussi été observées. Par exemple, on pourrait actualiser les procédures, les formulaires et les feuilles de route des processus de manière à tenir compte des toutes dernières pratiques, ce qui pourrait améliorer de beaucoup l'efficacité du processus d'approvisionnement. Par ailleurs, la mise en œuvre d'une stratégie renforcée de sensibilisation ou de formation permettrait aux propriétaires fonctionnels de la Commission canadienne des grains de rester au fait de toutes les nouvelles exigences relatives au processus d'approvisionnement.

Consciente de ces besoins, la gestionnaire de l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel s'affaire à la rédaction d'un nouveau cadre d'approvisionnement de manière proactive. Cette initiative témoigne de l'engagement de l'unité en faveur de l'amélioration continue et du soutien aux propriétaires fonctionnels.

Pourquoi c'est important

Priorité : améliorations importantes requises

L'amélioration de l'examen et de la diffusion en temps utile des orientations officielles, notamment leur transmission aux propriétaires fonctionnels, concernant les procédures et les exigences en matière d'approvisionnement contribue à prévenir le manque d'uniformité et la non-conformité possible des pratiques, des facteurs susceptibles d'exposer la Commission canadienne des grains à divers risques, dont le risque d'atteinte à sa réputation.

Recommandation 1

La chef de la direction financière ou la gestionnaire de l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel devrait établir un processus permettant d'examiner et d'actualiser périodiquement les orientations, les procédures et les formulaires d'approvisionnement pour qu'ils soient conformes aux pratiques et aux politiques en vigueur. On pourrait aussi élaborer une stratégie pour informer les propriétaires fonctionnels de la Commission canadienne des grains des processus et des exigences associés au cadre de gestion de l'approvisionnement.

Plan d'action de la direction 1

La direction accepte cette recommandation.

La gestionnaire de l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel a élaboré un cadre ministériel de gestion de l'approvisionnement qu'elle a transmis à la chef de la direction financière aux fins d'examen et d'approbation. Lorsqu'il sera terminé, le cadre sera communiqué à l'ensemble des gestionnaires fonctionnels de la Commission canadienne des grains, et une formation suivra. La date d'achèvement prévue est le 31 mars 2026.

Le cadre amélioré de gestion de l'approvisionnement établira une procédure pour la tenue à jour permanente du cadre. Ce processus permettra d'actualiser le cadre en temps opportun pour qu'il suive l'évolution des politiques et des directives du gouvernement. Par ailleurs, on mettra en place un examen annuel de la gestion en vue d'évaluer systématiquement les modifications apportées et de s'assurer que toutes les mises à jour importantes sont bel et bien intégrées.

Organe de gouvernance et surveillance

Les attentes

Nous nous attendions à ce qu'il y ait un organe de gouvernance pleinement fonctionnel ayant pour mandat de fournir des orientations et de surveiller tous les aspects du cadre d'approvisionnement, notamment la planification stratégique et les activités opérationnelles.

Les constatations

L'audit a permis d'identifier la Commission de révision des marchés publics de la Commission canadienne des grains comme un organe de gouvernance important chargé de superviser les activités d'approvisionnement. Composée de la gestionnaire de l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel et de représentants de divers services, dont Finances, Services à l'industrie, Laboratoire de recherches sur les grains, Biens immobiliers et sécurité, ainsi que Gestion de l'information et services de technologie, la Commission de révision des marchés publics joue un rôle crucial en approuvant les demandes d'approvisionnement dont le montant est supérieur à 10 000 \$.

Depuis juillet 2024, l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel travaille activement à réorganiser le mandat, les objectifs et les responsabilités de la Commission de révision des marchés publics. Cette initiative témoigne d'un engagement à résoudre les problèmes cernés et à améliorer de manière générale l'efficacité et la responsabilité associées au processus d'examen de l'approvisionnement.

Pour faciliter ce processus et renforcer l'efficacité de la Commission de révision des marchés publics, nous avons relevé d'autres améliorations possibles. Une amélioration importante consisterait à actualiser et à renforcer le cadre de référence de la Commission de révision des marchés publics afin de définir plus clairement son mandat, ses pouvoirs, ses rôles et ses responsabilités. La rationalisation du processus d'approbation et la tenue de réunions périodiques pourraient aussi favoriser une meilleure collaboration et une surveillance accrue. De plus, on pourrait offrir une formation ciblée à l'intention des nouveaux membres de la Commission de révision des marchés publics pour qu'ils disposent des outils dont ils ont besoin pour remplir leur rôle.

Pourquoi c'est important

Priorité : améliorations importantes requises

Des organes de gouvernance efficaces jouent un rôle essentiel dans l'approvisionnement ministériel en atténuant les risques liés à l'approvisionnement pour les principales fonctions et initiatives opérationnelles. Ils contribuent à définir clairement les priorités en matière d'approvisionnement et à les harmoniser avec les objectifs stratégiques organisationnels de la Commission canadienne des grains. En outre, cette gouvernance renforcée offre à la haute direction une meilleure visibilité quant aux approvisionnements complexes ou présentant des risques élevés, en particulier ceux qui comportent des risques importants d'atteinte à la réputation.

Recommandation 2

En collaboration avec la direction exécutive concernée, la chef de la direction financière ou la gestionnaire de l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel devrait revoir le mandat, les rôles, ainsi que les responsabilités et le positionnement organisationnel de la Commission de révision des marchés publics pour lui permettre d'être plus efficace lorsqu'il est question de surveiller le cadre d'approvisionnement et d'assurer la gouvernance.

L'obligation de la Commission de révision des marchés publics de rendre compte au Comité de direction ou à d'autres autorités exécutives devrait faire l'objet d'un examen. Ce lien, défini dans le cadre de référence actualisé, contribuera à définir les attentes dans le but de renforcer l'efficacité de la Commission de révision des marchés publics et d'harmoniser ses objectifs avec les stratégies de la Commission canadienne des grains. La production de rapports périodiques, qui contiennent des mesures et des demandes de rétroaction de la haute direction, faciliterait aussi l'amélioration continue tout en préservant la souplesse des processus de la Commission de révision des marchés publics, selon les besoins.

Plan d'action de la direction 2

La direction accepte ces recommandations.

La gestionnaire de l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel actualisera le cadre de référence de la Commission de révision des marchés publics, notamment le mandat, les rôles, les responsabilités et le positionnement organisationnel, d'ici le 30 septembre 2025. Le nouveau cadre de référence sera présenté au Comité de direction en 2025 et publié sur PersonNet, le site Web interne de la Commission canadienne des grains, lorsqu'il aura été approuvé.

La gestionnaire de l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel établira un processus d'établissement de rapports périodiques sur les activités et mesures de rendement de l'approvisionnement pour le Comité de direction d'ici le 30 septembre 2026.

Rôles et responsabilités

Les attentes

Nous nous attendions à ce que la communauté de la Commission canadienne des grains ait des rôles, des obligations et des responsabilités clairement définis, communiqués avec efficacité et bien compris.

Les constatations

Les rôles, les responsabilités et les obligations liés au processus d'approvisionnement ont été définis et communiqués sur le site Web interne PersonNet. On y trouve une grille utile qui décrit les rôles de la direction et du personnel de l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel, des propriétaires fonctionnels, de la Commission de révision des marchés publics et d'autres intervenants de la Commission canadienne des grains.

Pour accroître l'efficacité de ces rôles, il serait avantageux de mettre les renseignements à jour afin qu'ils soient uniformes et bien harmonisés avec les processus observés par l'équipe d'audit. En faisant le point rapidement sur l'évolution du processus d'approvisionnement et les changements qui y sont apportés, la collaboration de tous les intervenants concernés, et leur compréhension, seront améliorées.

Pourquoi c'est important

Priorité : améliorations importantes requises

Une bonne compréhension des rôles, des responsabilités et des obligations dans le cadre du processus d'approvisionnement de la Commission canadienne des grains permet aux propriétaires fonctionnels de connaître le rôle de chaque partie et de réussir à obtenir les biens et les services dont ils ont besoin.

Recommandation 3

Dans le contexte de la révision du cadre d'approvisionnement, comme l'indique le plan d'action de la direction n° 1, la chef de la direction financière ou la gestionnaire de l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel s'assure que :

- les rôles, obligations et responsabilités en matière d'approvisionnement sont révisés afin qu'ils soient à jour, liés les uns aux autres et conformes aux pratiques actuelles. Il est recommandé que les documents directeurs fournissent une description plus détaillée de ces rôles afin d'améliorer la clarté et la responsabilisation.
- Il existe des mécanismes et des processus établis pour communiquer aux propriétaires fonctionnels les rôles, les responsabilités et les obligations.

Plan d'action de la direction 3

La direction accepte ces recommandations.

La gestionnaire de l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel actualisera les rôles, les responsabilités et les obligations qui figurent sur PersonNet et dans le cadre de gestion de l'approvisionnement, et les communiquera aux intervenants d'ici le 30 septembre 2025.

Thème 2 : Approvisionnement stratégique et rendement de la Commission canadienne des grains

Plan stratégique d'approvisionnement

Les attentes

Nous nous attendons à ce que l'approche stratégique en matière d'approvisionnement soit intégrée dans les autres plans opérationnels de la Commission canadienne des grains.

Les constatations

À l'heure actuelle, la planification et la surveillance de l'approvisionnement se font dans les divisions, ce qui permet à chacune d'entre elles de répondre à ses priorités et à ses besoins.

Alors que la Commission canadienne des grains s'était déjà engagée dans un processus de planification de l'approvisionnement sur trois ans, ce processus a été interrompu pendant la pandémie de COVID-19 en raison de l'évolution des priorités. En redynamisant cette pratique, nous pouvons créer une approche plus intégrée de l'approvisionnement qui s'harmonise avec les objectifs généraux de l'organisation tout en répondant efficacement aux besoins des différentes divisions.

Pourquoi c'est important

Priorité : améliorations modérées requises

Comme stratégie unifiée d'approvisionnement, l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel renforcera la capacité de la Commission canadienne des grains de planifier et d'affecter les ressources efficacement en fonction des objectifs stratégiques de l'organisation.

Recommandation 4

La chef de la direction financière ou la gestionnaire de l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel devrait établir un processus de planification de l'approvisionnement stratégique pleinement intégré dans les efforts de planification de l'approvisionnement des divisions pour garantir l'efficacité et l'efficience de la planification des ressources d'approvisionnement à moyen et à long termes.

Cette recommandation pourrait être intégrée avec le plan d'action de la direction n° 2, qui consiste à intégrer périodiquement les commentaires et les orientations de la haute direction afin de favoriser la surveillance efficace et l'amélioration continue tout au long de ces processus.

Plan d'action de la direction 4

La direction accepte ces recommandations.

La gestionnaire de l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel mettra en œuvre un modèle de planification de l'approvisionnement dans le processus de budgétisation, et le communiquera aux intervenants d'ici le 31 mars 2026. Dans le cadre du processus actualisé de la Commission de révision des marchés publics mentionné dans le plan d'action de la direction n° 2, le plan d'approvisionnement de la Commission canadienne des grains fera l'objet d'un examen en début d'exercice, ainsi que d'un examen de mi-exercice.

Mesure de rendement en matière d'approvisionnement

Les attentes

Nous nous attendions à trouver des mesures de rendement bien définies, un processus efficace de surveillance du rendement par rapport à ces mesures et des activités axées sur l'amélioration continue.

Les constatations

L'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel a établi des mesures de rendement, notamment les délais de traitement des demandes d'approvisionnement et des contrats, qui sont accessibles actuellement sur le site Web interne PersonNet. Il est possible d'améliorer ces mesures en mettant en œuvre un processus à l'appui pour surveiller la conformité et évaluer la pertinence, en les intégrant éventuellement dans le processus général de planification stratégique de l'approvisionnement.

En outre, ce processus est soutenu par des examens informels menés par les pairs, en l'occurrence les agents d'approvisionnement et la gestionnaire de l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel, ce qui constitue une bonne base pour l'assurance de la qualité. Pour améliorer ce processus, l'élaboration de documents détaillés sur les risques à l'origine des examens et leurs résultats permettrait de clarifier la situation et favoriserait une plus grande responsabilisation.

Par ailleurs, l'établissement de critères d'examen clairs et la communication efficace des résultats pourraient contribuer à la mise en place des paramètres et des mesures correctives nécessaires.

Ce processus pourrait être renforcé grâce à la mobilisation de la haute direction au moyen de l'établissement d'activités de surveillance et de rapports périodiques sur le respect des délais, des politiques et des lignes directrices.

Pourquoi c'est important

Priorité : améliorations modérées requises

Une stratégie de mesure du rendement et un processus d'assurance de la qualité bien définis favorisent la prise de décisions, l'harmonisation stratégique et la responsabilisation, tout en faisant en sorte que les dossiers et les documents sur les risques soient complets, ce qui réduit le risque de cas de non-conformité et facilite l'amélioration des processus.

Recommandation 5

La chef de la direction financière ou la gestionnaire de l'unité Approvisionnement, contrats et gestion du matériel devrait mettre en œuvre les mesures de contrôle suivantes :

- examiner les normes de service actuelles pour en vérifier la pertinence opérationnelle et les pratiques exemplaires, et combler les lacunes en vue de répondre aux besoins opérationnels et de respecter les objectifs stratégiques de la Commission canadienne des grains;
- élaborer une approche systématique fondée sur le risque pour surveiller le respect de ces mesures et en rendre compte;
- établir un processus formel d'assurance de la qualité fondé sur le risque afin de cerner et de corriger les cas de non-conformité et les risques d'inefficacité liés à l'approvisionnement; envisager la possibilité d'utiliser des listes de vérification et d'autres outils pour s'assurer que les dossiers contiennent tous les documents, approbations et formulaires demandés;
- exiger la présentation de rapports périodiques à la haute direction sur les domaines d'approvisionnement à haut risque, le respect des politiques et directives relatives à l'approvisionnement, l'efficacité des mesures d'amélioration de la qualité et le rendement général.

Plan d'action de la direction 5

La direction accepte ces recommandations.

La gestionnaire de l'unité Approvisionnement, contrats et gestion du matériel examinera les normes de service actuelles, établira un processus de surveillance de la conformité et présentera au Comité de direction un rapport périodique sur le respect des normes de service d'ici le 30 septembre 2026.

La gestionnaire de l'unité Approvisionnement, contrats et gestion du matériel établira un processus d'assurance de la qualité fondé sur le risque, et élaborera des outils et des listes de vérification pour cerner et corriger les problèmes d'approvisionnement, en veillant au respect des politiques et à l'amélioration de l'efficacité d'ici le 31 mars 2026.

La gestionnaire de l'unité Approvisionnement, contrats et gestion du matériel établira un processus d'établissement de rapports périodiques sur les activités et mesures de rendement de l'approvisionnement pour le Comité de direction d'ici le 30 septembre 2026.

Thème 3 : Gestion des risques liés à l'approvisionnement

Gestion des risques liés à l'approvisionnement

Les attentes

Nous nous attendions à observer un ensemble exhaustif de contrôles internes efficaces conçus pour repérer et gérer les risques tout au long du processus d'approvisionnement.

Les constatations

L'audit a permis de constater plusieurs stratégies efficaces d'atténuation des risques mises en œuvre par l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel tout au long du cycle de vie de l'approvisionnement. L'examen effectué par la Commission de révision des marchés publics, un processus de triage des demandes d'approvisionnement et la liste de vérification obligatoire des exigences relatives à la sécurité, des mesures de contrôle fort intéressantes pour la gestion des risques liés à l'approvisionnement, font partie de ces stratégies. En outre, dans le cadre de discussions avec l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel, les risques sont abordés et examinés à différentes étapes du cycle de vie.

Il est possible de renforcer le processus de gestion des risques liés à l'approvisionnement en consignait mieux les discussions sur les risques, surtout celles liées au risque d'atteinte à la réputation, au risque opérationnel, au non-respect de la Directive sur la gestion de l'approvisionnement du Secrétariat du Conseil du Trésor et au respect du Code de valeurs et d'éthique. En améliorant la consignation de ces renseignements, il sera plus facile d'apporter des preuves plus solides de diligence raisonnable, ainsi que de clarifier les pratiques de gestion des risques et de les rendre plus transparentes.

De plus, une intégration accrue entre la gestion des risques liés à l'approvisionnement et les processus de gestion des risques de l'entreprise de la Commission canadienne des grains pourrait rendre les efforts d'atténuation des risques plus efficaces.

Pourquoi c'est important

Priorité : améliorations modérées requises

Une stratégie de gestion des risques expliquée, rigoureuse et mise en œuvre de manière uniforme contribue aux efforts déployés pour classer par ordre de priorité et gérer convenablement les domaines présentant les risques les plus élevés. Cette harmonisation permet d'éviter que les activités d'approvisionnement de la Commission canadienne des grains ne correspondent pas aux priorités stratégiques et opérationnelles, qu'elles ne respectent pas la loi et qu'elles n'exposent la Commission canadienne des grains à un préjudice important.

Recommandation 6

La chef de la direction financière ou la gestionnaire de l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel devrait veiller à renforcer davantage les mesures de contrôle des risques. Par exemple :

- mise en place d'un processus structuré pour cerner, évaluer et gérer les risques liés aux activités d'approvisionnement; ce processus devrait comporter une approche uniformisée pour consigner par écrit les risques se rapportant à chaque mesure d'approvisionnement;
- mesures de contrôle permettant de gérer et d'atténuer activement les risques tout au long du cycle de vie de l'approvisionnement; il s'agit notamment d'établir des procédures claires d'évaluation des risques préalable à l'approbation, et d'évaluation continue pendant le processus d'approvisionnement;

- mécanisme de rétroaction permettant de communiquer les risques en temps réel à mesure qu'ils se posent; ce mécanisme vise à apporter des modifications en amont afin de prévenir les problèmes possibles.

Plan d'action de la direction 6

La gestionnaire de l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel, outre le Plan d'action de la direction relatif au cinquième élément, examinera d'autres pratiques exemplaires et possibilités d'amélioration; l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel se penchera sur ce que font les autres ministères pour consigner les évaluations des risques, et formulera une approche uniformisée pour cette recommandation d'ici le 31 mars 2026.

Thème 4 : Respect des politiques et mesures de contrôle

Gestion des conflits d'intérêts en matière d'approvisionnement

Les attentes

Nous nous attendions à ce que des mesures de contrôle formellement établies et systématiquement imposées garantissent l'intégrité du processus d'approvisionnement, dans le respect total du Code de valeurs et d'éthique du secteur public et de la Directive sur les conflits d'intérêts.

Les constatations

Diverses mesures proactives sont en place pour encourager les propriétaires fonctionnels à tenir compte des conflits d'intérêts possibles, et à les divulguer adéquatement, pendant leurs démarches. L'une des principales initiatives est le Code de valeurs et d'éthique de la Commission canadienne des grains, obligatoire pour tous les employés qui viennent d'être embauchés. Ce code présente différents scénarios pouvant entraîner des conflits d'intérêts, et fournit des lignes directrices claires aux employés pour divulguer de tels conflits ou demander des conseils, au besoin. Il oriente aussi les employés vers le Bureau des valeurs et de l'éthique ou l'agent supérieur en matière de divulgation de la Commission canadienne des grains pour obtenir des précisions supplémentaires sur des questions liées aux conflits possibles.

Pour ce qui est des mesures de contrôle du processus d'approvisionnement, l'audit a révélé que le formulaire de la Commission de révision des marchés publics, qu'il faut remplir pour les achats d'une valeur supérieure à 10 000 \$, offre un outil proactif permettant aux propriétaires fonctionnels de réfléchir aux conflits d'intérêts possibles, notamment aux contrats conclus avec d'anciens fonctionnaires, dès le début du processus d'approvisionnement.

Lors de l'examen d'un échantillon de dossiers d'approvisionnement, l'équipe d'audit a relevé l'absence de preuves écrites concernant les conflits d'intérêts divulgués.

Pourquoi c'est important

Priorité : améliorations modérées requises

La consignation des résultats de l'autoévaluation des conflits d'intérêts par les intervenants qui participent au processus d'approvisionnement témoigne d'un engagement à l'égard de l'intégrité,

de la transparence et de la responsabilisation. Elle permet de réduire au minimum les risques de problèmes éthiques tout au long du cycle de vie de l'approvisionnement. Elle permet aussi de s'assurer que les autorités responsables du projet sont mieux informées de tout conflit perçu et des mesures d'atténuation connexes, dans le but d'améliorer la transparence et la responsabilisation au sein du processus.

Recommandation 7

La chef de la direction financière ou la gestionnaire de l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel devrait établir une procédure claire pour indiquer s'il existe ou non des conflits d'intérêts dès le début des activités d'approvisionnement. Cette procédure devrait aussi exiger la tenue à jour des documents portant sur toutes les mesures d'atténuation, s'il y a lieu, tout au long du cycle de vie de l'approvisionnement.

Plan d'action de la direction 7

La direction accepte cette recommandation.

La gestionnaire de l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel intégrera une déclaration des conflits d'intérêts et mettra en œuvre des mesures d'atténuation, au besoin, en lien avec la demande d'achat pour consigner la preuve des divulgations de conflits d'intérêts concernant les dossiers d'approvisionnement d'ici le 31 mars 2026.

Exigences opérationnelles

Les attentes

Nous nous attendions à trouver des documents étayant des exigences opérationnelles et des critères d'évaluation des fournisseurs clairement définis, approuvés par l'autorité contractante compétente avant la sélection des fournisseurs.

Les constatations

Selon l'examen d'un échantillon de contrats réalisé dans le cadre de l'audit, tous les dossiers évalués contenaient des renseignements démontrant que les documents relatifs à l'énoncé des travaux et à la méthode d'évaluation avaient été préparés bien avant la signature du contrat.

Cependant, en raison du manque d'uniformité du format et de l'approche utilisés pour établir l'énoncé des travaux et la méthode d'évaluation de tous les dossiers, il a été difficile de déterminer le moment précis de l'élaboration de l'énoncé des travaux, et de savoir s'il avait été dûment examiné par l'autorité contractante désignée.

En outre, l'audit a permis de constater des écarts dans les justifications opérationnelles des mesures d'approvisionnement, qui différaient selon les formulaires et les propriétaires fonctionnels.

Pourquoi c'est important

Priorité : améliorations modérées requises

L'utilisation d'un format uniforme pour définir et consigner les exigences opérationnelles en matière d'approvisionnement réduit le risque de décalage entre les objectifs d'approvisionnement et les biens ou services achetés. Une approche uniforme permet aussi d'améliorer l'efficacité des contrats.

Recommandation 8

La chef de la direction financière ou la gestionnaire de l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel devrait :

- élaborer une approche normalisée pour définir, consigner, approuver et conserver les exigences opérationnelles tout au long du cycle de vie de l'approvisionnement; par exemple, utiliser des outils électroniques avec flux de travail et modèles intégrés pour améliorer l'efficacité et assurer l'uniformité;
- établir un protocole d'assurance de la qualité au niveau du dossier pour vérifier que tous les documents respectent les normes requises; ce processus contribuera à renforcer l'intégrité et la fiabilité des documents pendant tout le processus d'approvisionnement.

Plan d'action de la direction 8

La direction accepte ces recommandations.

D'ici le 31 mars 2027, la gestionnaire de l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel créera un format plus uniforme pour consigner les exigences opérationnelles, et conservera celles-ci pour chaque nouveau dossier d'approvisionnement.

D'ici le 31 mars 2026, la gestionnaire de l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel établira un processus d'assurance de la qualité fondé sur le risque, et élaborera des outils et des listes de vérification permettant de repérer et de corriger les cas de non-conformité et les manques d'efficacité en matière d'approvisionnement.

Pour trouver d'autres possibilités de rationalisation de son processus d'approvisionnement, la Commission canadienne des grains a accepté de tester un nouvel outil de modernisation des contrats, offert par Services publics et Approvisionnement Canada, qui permettra de mieux harmoniser les documents contractuels et de créer une approche plus normalisée. Le projet pilote doit commencer au cours du présent exercice, et l'outil pourrait être mis en œuvre intégralement à la fin du projet pilote.

4.0 Conclusion générale

L'audit a permis de conclure que les processus d'approvisionnement de la Commission canadienne des grains sont généralement conformes aux politiques et lignes directrices exigées; il a aussi permis de relever des possibilités d'amélioration.

Toutes les conclusions de l'audit ont été officiellement communiquées à la chef de la direction financière et à la gestionnaire de l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel.

L'examen des domaines d'amélioration soulevés contribuera à fournir une assurance raisonnable que les activités d'approvisionnement et de passation de marchés fonctionnent comme prévu et qu'elles sont conformes aux politiques établies et aux exigences juridiques.

L'équipe d'audit tient à remercier sincèrement la chef de la direction financière, ainsi que les membres de la direction et du personnel de l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel de leur précieuse collaboration tout au long du processus d'audit.

Équipe d'audit

Angela Davis, dirigeante principale de l'audit et de l'évaluation

Anna Chugunova, chef d'équipe/gestionnaire

Danielle Hoppensack, auditrice, étudiante CPA

Annexe A : Domaines bien maîtrisés et domaines à faible risque

Attentes	Observations	Commentaires
1. Des mesures de contrôle sont en place pour garantir continuellement l'intégrité du processus d'approvisionnement, conformément au Code de valeurs et d'éthique du secteur public et à la Directive sur les conflits d'intérêts. Les contrats, notamment leurs modifications, d'une valeur supérieure à 10 000 \$ satisfont aux exigences minimales en matière de divulgation proactive.	Pour ce qui est de la divulgation proactive des contrats, aucun problème n'a été constaté; tous les contrats et modifications d'une valeur supérieure à 10 000 \$ ont été divulgués de manière appropriée, comme l'a confirmé l'échantillon vérifié.	Sans objet
2. Les mesures de contrôle relatives à l'approvisionnement et aux contrats permettent de s'assurer que l'engagement des dépenses et l'article 32 sont traités par la personne disposant des pouvoirs délégués appropriés, et sont consignés par écrit. Le risque d'incompatibilité des fonctions est atténué.	L'audit a permis de constater que la Commission canadienne des grains a établi un ensemble complet de procédures et d'outils, qu'elle tient à jour, pour assurer une délégation des pouvoirs axée sur le risque dans des domaines importants comme les finances, l'approvisionnement, la gestion du matériel et les ressources humaines. En outre, tout porte à croire que des formations obligatoires et des activités de sensibilisation permanente sont présentées afin de promouvoir la responsabilisation des fondés de pouvoir. Toutefois, il est important de mentionner qu'il n'existe actuellement aucun mécanisme automatique permettant de vérifier en temps réel le responsable en vertu de l'article 32 au moment de l'engagement. Par conséquent, les agents d'approvisionnement doivent compter sur leur propre connaissance du personnel de la Commission canadienne des grains et tenir des registres manuels. Pour atténuer ce risque, la division des Finances présente des rapports mensuels à tous les gestionnaires de centres de coûts. Ces rapports décrivent en détail les	Dans le cadre du Plan d'action de la direction 1, on suggère d'examiner le caractère suffisant des procédures et des mesures de contrôle pour pouvoir confirmer rapidement la personne responsable en vertu de l'article 32.

	engagements par rapport aux fonds alloués, ce qui permet aux gestionnaires de vérifier et de contester tout écart.	
3. Il existe des éléments de preuve selon lesquels l'autorité contractante compétente a examiné l'énoncé des travaux et les critères d'évaluation.	Selon l'examen d'un échantillon de contrats réalisé dans le cadre de l'audit, tous les dossiers évalués contenaient des renseignements démontrant que les documents relatifs à l'énoncé des travaux et à la méthode d'évaluation avaient été préparés bien avant la signature du contrat.	Sans objet
4. Les mesures de contrôle relatives à l'approvisionnement et aux contrats permettent de s'assurer que la justification des contrats non concurrentiels (p. ex. choix d'un fournisseur unique) est consignée, valable (une des quatre exceptions à l'appel d'offres) et corroborée, dans les cas où cela est pertinent.	En vérifiant un échantillon de dossiers d'approvisionnement, nous avons pu trouver une justification pour tous les achats effectués auprès du même fournisseur, bien qu'il soit possible de renforcer les documents à l'appui en normalisant la présentation de ces derniers.	Dans le cadre du Plan d'action de la direction 1, la chef de la direction financière ou la gestionnaire de l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel devrait s'assurer qu'un cadre actualisé comprend des lignes directrices pour consigner de manière uniforme la justification du recours à un fournisseur unique.
5. Les mesures de contrôle relatives à l'approvisionnement et aux contrats permettent de s'assurer que l'équité et le caractère raisonnable du prix sont validés.	Pendant la vérification, les auditeurs ont constaté des écarts dans les dossiers d'approvisionnement quant à la présence de documents prouvant la validation du prix. L'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel a précisé que de nombreux facteurs déterminent son approche officielle de validation du prix. Parmi ceux-ci, l'importance relative, les outils d'approvisionnement utilisés, certaines politiques et directives du gouvernement et la nature des biens ou des services achetés. Par ailleurs, étant donné que ces facteurs d'influence sont en constante évolution, l'équipe estime qu'il est difficile d'établir un ensemble unique d'exigences en matière de documents justificatifs.	Dans le cadre du Plan d'action de la direction 1, la chef de la direction financière ou la gestionnaire de l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel devrait s'assurer que le nouveau cadre d'approvisionnement comprend des procédures ou des formulaires permettant de démontrer la validation du prix.
6. Les mesures de contrôle relatives à l'approvisionnement et aux contrats permettent de s'assurer que des mesures de contrôle sont en place pour éviter le fractionnement des contrats.	La vérification d'un échantillon de contrats, de modifications et de bons de commande non visés par une offre à commandes susceptibles d'entraîner un fractionnement de contrat a permis de constater qu'aucun achat fractionné du genre n'avait eu lieu. Lors de l'examen de plusieurs contrats ou commandes rattachés au même	Dans le cadre du Plan d'action de la direction 1, la chef de la direction financière ou la gestionnaire de l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel devrait prévoir une procédure claire en faveur d'une approche uniforme et systématique pour déceler les différends

	fournisseur, l'équipe d'audit a évalué si les biens ou les services étaient initialement imprévisibles, et vérifié si le montant cumulatif total atteignait un seuil qui aurait exigé un examen plus approfondi, ou si des mesures de contrôle avaient été contournées. Bien que les agents d'approvisionnement réussissent à empêcher le fractionnement des contrats, il n'existe actuellement aucune politique, orientation ou liste de vérification officielle interdisant explicitement cette pratique ou permettant d'évaluer les risques au début de chaque mesure d'approvisionnement.	contractuels, les transmettre à un échelon supérieur et les consigner en dossier.
7. Les mesures de contrôle relatives à l'approvisionnement et aux contrats permettent de s'assurer que des mesures de contrôle sont en place pour veiller au respect des conditions d'une offre à commandes ou d'un contrat dans le cadre d'un arrangement en matière d'approvisionnement lorsque la Commission canadienne des grains les utilise.	L'audit a permis de démontrer que les agents de passation des marchés ont aidé et soutenu les propriétaires fonctionnels à toutes les étapes du processus d'approvisionnement, ce qui comprend la vérification et la surveillance du respect des conditions des offres à commandes et des arrangements en matière d'approvisionnement.	Sans objet
8. Les mesures de contrôle relatives à l'approvisionnement et aux contrats permettent de s'assurer qu'une copie du contrat est signée par le signataire autorisé, qu'un contrat écrit est versé au dossier et que les contrats sont établis avant la réception des biens ou des services.	La vérification effectuée dans le cadre de l'audit a révélé que chaque dossier de contrat d'approvisionnement contenait une copie du contrat signé, et que tous les contrats examinés avaient dûment été signés avant la réception des biens et des services.	Sans objet
9. Les exigences relatives à la sécurité sont respectées pour se conformer aux dispositions de la Politique sur la sécurité du gouvernement.	L'audit a révélé que le processus d'approvisionnement de la Commission canadienne des grains prévoit que l'on remplisse la Liste de vérification des exigences relatives à la sécurité imposée par le gouvernement, qui doit accompagner toutes les demandes d'approvisionnement comportant l'accès à des renseignements et à des biens protégés et classifiés. Cette liste de vérification détermine l'autorisation de sécurité dont les entrepreneurs et leurs entreprises ont besoin. Les agents de	Sans objet

	sécurité et d'approvisionnement examinent et approuvent les exigences, incluses dans toutes les conditions des contrats.	
10. Les modifications de contrat sont justifiées, corroborées et publiées avant la réception des services et la date d'expiration.	En vérifiant un échantillon de dossiers d'approvisionnement, nous avons constaté que toutes les modifications de contrat étaient justifiées au moyen de formulaires de demande d'achat dûment remplis et signés par les autorités compétentes en vertu de l'article 32.	Sans objet
11. Mesures de contrôle en place pour s'assurer que les propriétaires fonctionnels responsables vérifient et approuvent les produits livrables relatifs aux contrats.	En vérifiant un échantillon de dossiers d'approvisionnement, nous avons constaté que tous les dossiers contenaient des factures signées par les autorités compétentes en vertu de l'article 34. Une procédure établie permet aux employés de la fonction des comptes créditeurs de vérifier la signature des autorités en vertu de l'article 34 figurant sur les factures avant de les saisir dans le système de paiement aux fins de traitement.	Sans objet
12. Des documents adéquats sont tenus à jour pour étayer la fourniture des biens et des services conformément aux conditions contractuelles.	En vérifiant un échantillon de dossiers d'approvisionnement, nous avons constaté que tous les dossiers contenaient la preuve que les biens ont été livrés et que les services ont été rendus, le tout certifié par les autorités compétentes en vertu de l'article 34.	Sans objet
13. Il existe un mécanisme permettant de signaler en temps utile les cas de non-respect des conditions contractuelles et d'y remédier.	Bien que des discussions sur les différends contractuels et les solutions possibles aient lieu, les lignes directrices actuelles en matière d'approvisionnement ne prévoyaient aucun processus officiel pour déceler d'éventuels différends contractuels et cas de non-conformité et les porter à l'attention de la haute direction, ou pour demander conseil à la Commission de révision des marchés publics. La gestionnaire de l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel est en train d'élaborer une procédure de renvoi aux échelons supérieurs qui sera intégrée dans le nouveau	Dans le cadre du Plan d'action de la direction 1, la chef de la direction financière ou la gestionnaire de l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel devrait prévoir une procédure claire en faveur d'une approche uniforme et systématique pour déceler les différends contractuels, les transmettre à un échelon supérieur et les consigner en dossier.

	cadre de gestion de l'approvisionnement. Cet ajout contribuera à mettre en place une approche uniforme pour le traitement des différends contractuels dans le cadre des procédures actualisées et du processus d'assurance de la qualité.	
14. Une approche concernant les leçons retenues, les activités et la production de rapports après l'exécution du contrat est en place.	L'audit a révélé que l'équipe d'approvisionnement participe à des discussions informelles sur les résultats de chaque mesure d'approvisionnement et de passation de marchés en vue de dégager les points à améliorer. Toutefois, ces discussions et ces plans d'amélioration n'ont pas été systématiquement mis par écrit.	Dans le cadre du Plan d'action de la direction 1, la chef de la direction financière ou la gestionnaire de l'unité Approvisionnements, contrats et gestion du matériel devrait mettre en œuvre une approche écrite de l'exercice portant sur les leçons retenues, pour consigner avec rigueur toute l'information. Par exemple, on pourrait élaborer des plans d'action pour éliminer les faiblesses relevées et rendre compte des améliorations, ce qui contribuera à atténuer les risques liés à l'approvisionnement et à renforcer l'efficacité future.

Annexe B : Description du processus d'approvisionnement

Le processus d'approvisionnement débute lorsqu'un propriétaire fonctionnel soumet une demande d'approvisionnement à l'adresse de courriel générale de l'approvisionnement. Les agents d'approvisionnement et de passation des marchés, avec l'aide du soutien administratif, indiqueront la marche à suivre, les solutions d'approvisionnement et les documents qu'il faut présenter. En règle générale, les propriétaires fonctionnels doivent remplir les formulaires suivants :

- formulaire de demande d'achat, pour certifier l'engagement de fonds par l'autorité délégataire en vertu de l'article 32 par rapport à un centre de coûts;
- formulaire d'accessibilité, pour reconnaître que des mesures d'adaptation ont été évaluées conformément à la *Loi sur l'accessibilité* pendant la planification de l'achat des biens ou des services;
- formulaire de la Commission de révision des marchés publics utilisé pour les achats d'une valeur supérieure à 10 000 \$; dans ce formulaire, le propriétaire fonctionnel doit décrire les besoins opérationnels en lien avec les dépenses prévues, les coûts estimatifs, le centre de coûts et la signature de l'autorité délégataire. On lui demande aussi s'il a tenu compte des exigences relatives aux technologies de l'information, à l'approvisionnement écologique, aux biens immobiliers, à la sécurité, aux conflits d'intérêts, ainsi que d'autres risques;
- liste de vérification des exigences relatives à la sécurité, qui aide le propriétaire fonctionnel à déterminer les exigences en matière d'autorisation de sécurité des fournisseurs et des consultants;
- formulaire de demande d'acquisition – Gestion de l'information et services de technologie, pour décrire les exigences associées à l'obtention de produits ou de services de technologie de l'information;
- énoncé des travaux utilisé pour élaborer des besoins opérationnels détaillés et les résultats attendus.

Une fois que les agents responsables de l'approvisionnement et de la passation de marchés ont examiné et validé les formulaires et les renseignements fournis par les propriétaires fonctionnels, un billet est émis et attribué à un agent compétent responsable de l'approvisionnement et de la passation de marchés en fonction de sa spécialisation, de sa disponibilité, de la complexité de l'approvisionnement, du prix et de l'urgence. Après la création du billet, l'engagement relatif à l'approvisionnement est consigné dans le système financier SAP, et les agents responsables de l'approvisionnement et de la passation de marchés lancent le processus d'approvisionnement correspondant. Les agents responsables de l'approvisionnement et de la passation de marchés aident et conseillent les propriétaires fonctionnels tout au long du processus jusqu'à la fin.

Annexe C : Échelle de classement des priorités

Chacune des recommandations de l'audit a été classée selon les définitions présentées dans le tableau ci-après.

Priorité de l'amélioration à apporter pour gérer un risque ou donner suite à une recommandation	Définition
Bien maîtrisé	Les processus de traitement des plaintes sont bien gérés, et aucune faiblesse importante n'a été constatée.
Faible	Dans l'ensemble, les processus sont gérés efficacement, mais des améliorations mineures pourraient être apportées.
Modérée	Requiert l'attention de la direction (lorsqu'au moins un des critères suivants s'applique) : ✓ faiblesses en matière de contrôle, mais l'exposition au risque est limitée, car la probabilité d'occurrence du risque n'est pas élevée; ✓ faiblesses en matière de contrôle, mais l'exposition au risque est limitée, car l'incidence du risque n'est pas élevée.
Importante	Requiert l'attention immédiate de la direction (lorsqu'au moins un des trois critères suivants s'applique) : ✓ des redressements financiers s'imposent à l'égard de certains postes ou domaines ou du Ministère; ✓ des lacunes en matière de contrôle entraînent une exposition grave au risque; ✓ lacunes importantes dans la structure de contrôle globale.

Annexe D : Série d'instruments d'approvisionnement

La présente liste énumère les principales lois, politiques, directives et orientations pertinentes en matière d'approvisionnement du gouvernement du Canada, utilisées par l'équipe d'audit pour élaborer les critères de l'audit en question.

1. **Directive sur la gestion de l'approvisionnement du Secrétariat du Conseil du Trésor** (mai 2021) La directive prévoit que les approvisionnements en biens, en services et en construction permettent de se procurer les actifs et les services nécessaires pour faciliter l'exécution des programmes et la prestation de services aux Canadiens, tout en assurant l'optimisation des ressources pour l'État.
2. **Guide du gestionnaire du Secrétariat du Conseil du Trésor : principales considérations pour l'approvisionnement en services professionnels** (octobre 2023) Le guide s'adresse aux gestionnaires qui ont besoin de ressources supplémentaires pour atteindre des objectifs organisationnels et qui envisagent d'acquérir ces ressources sous la forme de services professionnels au moyen d'un contrat.
3. **Code de valeurs et d'éthique du secteur public** (avril 2012) Le code décrit les valeurs et les comportements que doivent adopter les fonctionnaires d'AAC dans toutes les activités liées à l'exercice de leurs fonctions professionnelles.
4. **Code de conduite pour l'approvisionnement** (26 mai 2023) Le code expose les attentes et obligations des fournisseurs et de leurs sous-traitants qui répondent aux demandes de soumissions ou fournissent des biens et des services au Canada.
5. **Directive sur les conflits d'intérêts** (avril 2020) La directive donne des orientations aux employés et aux cadres supérieurs désignés pour leur permettre de réduire au minimum les risques associés aux situations de conflit d'intérêts ou de responsabilités, dans le but de respecter les valeurs et l'éthique du secteur public et l'intérêt public.