



National  
Defence

Défense  
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex

Revu par le CS Ex conformément à la *Loi sur l'accès à l'information* (LAI). Renseignements NON CLASSIFIÉS.

Vérification de la gérance financière du  
Collège militaire royal du Canada

Novembre 2012

7045-80 (CS Ex)



Canada 

## Table des matières

<b>Acronymes et abréviations</b> .....	<b>i</b>
<b>Synopsis</b> .....	<b>ii</b>
<b>Sommaire des résultats</b> .....	<b>iii</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
Contexte .....	1
Objectif .....	1
Portée .....	2
Méthodologie .....	2
<b>Constatations et recommandations</b> .....	<b>3</b>
Gestion budgétaire .....	3
Passation des marchés .....	10
Protection des biens .....	17
<b>Annexe A – Plan d'action de la direction</b> .....	<b>A-1</b>
<b>Annexe B – Critères de vérification</b> .....	<b>B-1</b>
<b>Annexe C – Financement de la recherche du CMR</b> .....	<b>C-1</b>



## Acronymes et abréviations

ACD	Académie canadienne de la Défense
AF	Année financière
AP	Année-personne
BFC	Base des Forces canadiennes
CCA	Compte client d'approvisionnement
CMR	Collège militaire royal du Canada
CPM	Chef – Personnel militaire
CRSH	Conseil de recherches en sciences humaines
CRSNG	Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie
CS Ex	Chef – Service d'examen
CT	Conseil du Trésor
DOAD	Directives et ordonnances administratives de la Défense
ET	Énoncé des travaux
FC	Forces canadiennes
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
MDN	Ministère de la Défense nationale
OI	Ordre interne
SGDC	Système de gestion des données contractuelles
SMA(Fin SM)	Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
UT	Enseignement universitaire



## Synopsis

Le Chef – Service d'examen (CS Ex) a vérifié la gérance financière du Collège militaire royal (CMR) du Canada en mettant l'accent sur la gestion budgétaire, les marchés de services, la comptabilité des projets de recherche et la protection des biens.

Établi dans les années 1870 pour former des officiers à l'art de la tactique militaire, le CMR est aujourd'hui une université reconnue à l'échelle provinciale. Il offre une vaste gamme de cours de premier, deuxième et troisième cycles et effectue des projets de recherche pour divers clients, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des Forces canadiennes (FC) et du ministère de la Défense nationale (MDN).

La vérification a indiqué que le cadre de contrôle global servant à gérer le budget alloué au CMR était solide. Elle a également révélé que les fonctions de surveillance financière et contractuelle dans le domaine de la recherche n'ont pas évolué en parallèle avec l'augmentation continue de la valeur du financement de la recherche, qui s'élève maintenant à quelque 20 M\$ par année. C'est ce qui explique les lacunes soulevées dans la présente vérification.

Le CMR a élaboré un plan d'action dynamique et commencé à donner suite aux recommandations des vérificateurs. Le CS Ex est convaincu que le plan d'action de la direction est solide et procédera à un suivi s'il y a lieu.



## Sommaire des résultats

Depuis les années 1870, le CMR forme des officiers dans des domaines du savoir qui ont trait à la profession militaire. En 1959, l'établissement a été reconnu à titre d'université canadienne et autorisé à octroyer des diplômes de premier, deuxième et troisième cycles. Comme c'est le cas dans les autres universités, la recherche occupe une place de plus en plus grande dans les activités du CMR. Le financement total disponible durant l'année financière (AF) 2009-2010 s'élevait à quelque 76 M\$, dont 18 M\$ pour la recherche. La présente vérification de la gérance financière du CMR a été axée sur la gestion du budget de recherche, les marchés de services et la protection des biens.

### Constatations et recommandations

**Gestion budgétaire.** À l'exception du remboursement des cotisations professionnelles versées par les professeurs, un cadre de contrôle relativement solide a été mis en place pour gérer le financement de base du CMR. Des améliorations considérables sont toutefois nécessaires dans la gestion des fonds fournis par le MDN pour des activités de recherche. L'absence d'une piste qui relie clairement les dépenses aux projets correspondants et aux fonds connexes nous empêche de donner l'assurance que le financement sert aux fins prévues. C'est particulièrement important compte tenu du fait que la recherche regroupe plusieurs bailleurs de fonds, à savoir le MDN, d'autres ministères et le secteur privé.

**Marchés de services.** Bien que les marchés de services représentent une part importante des dépenses annuelles du CMR, des contrôles n'ont pas été mis en place pour assurer la conformité à la politique contractuelle dans le domaine de la recherche et prévenir une mauvaise utilisation de l'offre à commandes pour les services d'adjoints à la recherche. Des mesures devraient être prises afin de réduire l'apparence de fractionnement de marchés, de relations employeur-employé, d'embauchage obligatoire et de mauvaise utilisation de l'offre à commandes, ainsi que d'améliorer la gestion et la surveillance financières globales du programme de recherche du CMR.

**Protection des biens.** Le CMR a récemment terminé une vérification de la protection des biens, cerné les sujets de préoccupation et dressé un plan d'action visant à améliorer les contrôles. L'équipe de vérification du CS Ex n'a relevé aucune autre question pertinente.

### Évaluation globale

Il faut accroître la transparence de la gestion budgétaire, notamment améliorer la piste de contrôle des transactions et les documents justificatifs, afin de garantir aux bailleurs de fonds que le financement de la recherche sert aux fins prévues.

En outre, des contrôles additionnels sont nécessaires pour faire en sorte que les dépenses annuelles d'environ 11 M\$ à l'égard des marchés de services d'adjoints à la recherche soient effectuées de manière appropriée.

Le CMR a décelé certaines faiblesses dans la protection des biens et mis en œuvre d'autres contrôles.

**Nota :** Une liste plus détaillée des recommandations du CS Ex et des réponses de la direction figure à l'[annexe A](#)—Plan d'action de la direction.



## Introduction

### Contexte

Le CMR a été établi en 1874 pour former des officiers dans les domaines de la tactique militaires, des fortifications, du génie et des connaissances scientifiques générales nécessaires à la profession militaire. Plus d'un siècle plus tard, le CMR poursuit ce programme et en a élargi la portée afin d'inclure les lettres, les sciences et le génie aux premier, deuxième et troisième cycles. Les cours sont offerts sur place grâce aux méthodes traditionnelles et à distance par le biais de la Division des études permanentes, et ce, aux étudiants militaires et civils.

Le volume de travaux de recherche a augmenté à l'instar du nombre d'étudiants et de cours du CMR. Chaque année, le CMR exécute plus d'une centaine de projets de recherche qui sont financés par des organisations du MDN et de l'extérieur. En 2009-2010, il a reçu un financement de recherche de 18,6 M\$, dont 75 p. 100 (14 M\$) provenaient d'organisations du MDN. La comptabilité financière des programmes d'études du collège et celle de la recherche sont clairement séparées. Des méthodes comptables, des pratiques d'établissement de rapports et des centres de fonds distincts ont été établis pour les deux fonctions.

En 2009-2010, le collège avait un effectif de 275 professeurs civils, de 32 professeurs militaires et de 513 employés de soutien. La population étudiante comptait 1 055 étudiants de premier cycle, 505 au niveau de la maîtrise et 71 au niveau du doctorat, ainsi que plus de 850 étudiants dans des programmes d'études permanentes à temps partiel. La plupart (77 p. 100) des dépenses du collège à l'appui des programmes d'études sont liées aux frais de personnel, les fournitures se classant au deuxième rang des dépenses les plus courantes (12 p.100). Tous les fonds dépensés à l'égard des programmes d'études proviennent du MDN. La grande majorité (77 p. 100) des dépenses du collège à l'appui des activités de recherche étaient liées aux marchés de services. Aucun budget n'est alloué à la recherche, dont les activités reposent sur le financement d'autres sources dans le cas de projets de recherche particuliers.

Le CMR relève de l'Académie canadienne de la Défense (ACD), qui fait partie de l'organisation du Chef – Personnel militaire (CPM) du MDN. Il est inscrit à titre d'université auprès du ministère de l'Éducation et de la Formation de l'Ontario.

### Objectif

Déterminer si les principales activités financières du CMR sont gérées de manière à assurer l'utilisation prudente des fonds, la conformité aux politiques régissant les finances et la passation des marchés ainsi que la consignation appropriée des immobilisations.



## Portée

La vérification a permis d'évaluer la gestion financière du CMR pour l'AF 2009-2010 dans les domaines suivants :

- gestion budgétaire;
- passation des marchés;
- protection des biens.

L'[annexe B](#) indique les critères de vérification utilisés à cette fin.

## Méthodologie

Des entrevues ont été menées auprès de la haute direction du collège et de l'ACD, de professeurs, de certains membres du personnel de soutien du collège, ainsi que de gestionnaires du MDN au sein des organisations qui financent des projets de recherche.

Nous avons analysé l'information contenue dans les bases de données auxquelles seul le CMR ou l'ACD a accès et dans le Système de comptabilité financière et de gestion (SCFG) du MDN.

Nous avons prélevé un échantillon de projets de recherche, principalement en fonction de leur valeur, afin de déterminer la méthode comptable, le niveau de surveillance et la transparence de l'utilisation des fonds.

Les tests de conformité à la politique sur les marchés du Conseil du Trésor (CT) et du Ministère ont été basés sur un échantillon de 37 marchés tirés de la liste de marchés de services professionnels tenue par le contrôleur du CMR, de même que sur un échantillon de 80 commandes subséquentes passées dans le cadre de l'offre à commandes pour les services d'adjoints à la recherche.

Étant donné que le CMR a effectué sa propre vérification des biens de l'État en 2009-2010, nous nous sommes concentrés sur un échantillon de biens achetés depuis cette vérification, afin de nous assurer que les comptes d'approvisionnement étaient mis à jour en temps opportun.



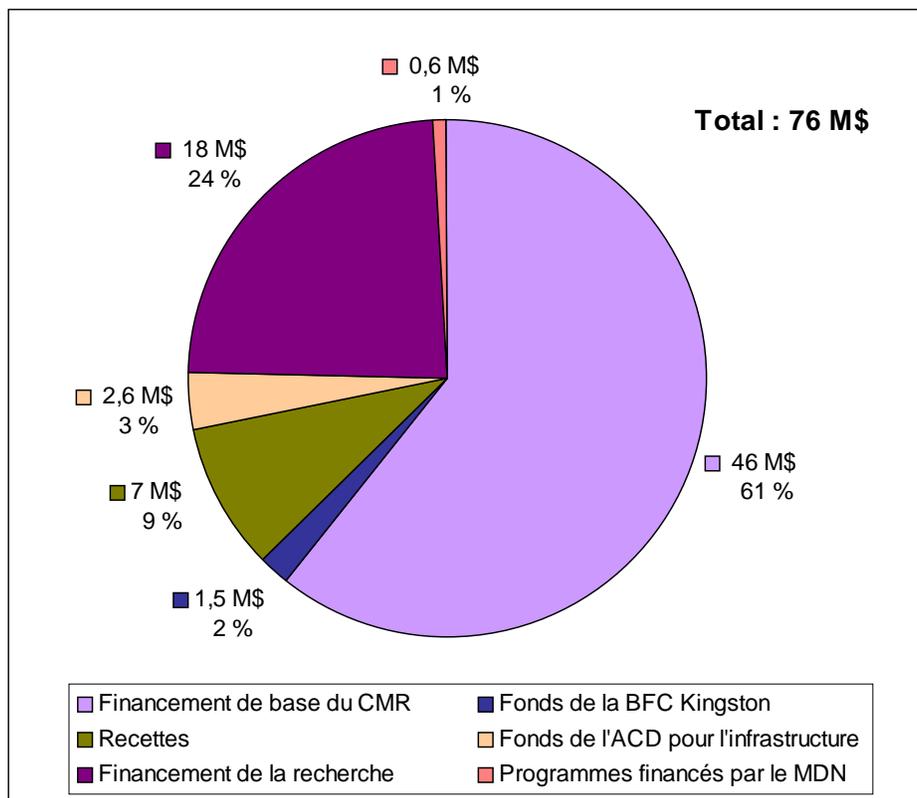
## Constatations et recommandations

### Gestion budgétaire

Bien que le cadre de contrôle ayant trait au financement de base du CMR ait été jugé relativement solide, des faiblesses dans le cadre de contrôle de gestion lié au financement de la recherche donnent lieu à un manque de transparence de l'utilisation de ces fonds.

#### Financement disponible en 2009-2010

En 2009-2010, le CMR a obtenu un budget de base de 46 M\$ et des recettes disponibles de 7 M\$. De plus, il avait accès à un financement d'environ 4,7 M\$ provenant de la Base des Forces canadiennes (BFC) Kingston, de l'ACD, du Chef d'état-major de l'Armée de terre et du Chef d'état-major de la Force aérienne à des fins précises, notamment pour assurer l'entretien de l'infrastructure et de l'équipement et offrir des programmes de formation spécialisée. Durant cette même période, plusieurs organisations du MDN et de l'extérieur ont fourni 18 M\$ pour des projets de recherche. La figure 1 donne une ventilation de tous les fonds dont le CMR disposait en 2009-2010.



Source : Bureau du contrôleur du CMR

**Figure 1. Financement disponible du CMR en 2009-2010.** Le financement total mis à la disposition du CMR en 2009-2010 s'élevait à 76 M\$. Les deux plus importantes parties de ce financement sont le financement de base (61 p. 100) et le financement de la recherche (24 p. 100). Les données sont résumées dans le tableau 1.



Source de financement	AF 2009-2010
Financement de base du CMR	46 146 000 \$
Fonds de la BFC Kingston	1 519 000 \$
Recettes	7 004 000 \$
Fonds de l'ACD pour l'infrastructure	2 614 000 \$
Financement de la recherche	18 203 000 \$
Programmes financés par des bailleurs de fonds du MDN	660 000 \$
<b>Total des fonds disponibles du CMR</b>	<b>76 146 000 \$</b>

Tableau 1. Financement disponible du CMR en 2009-2010.

### Gestion du financement de base

En général, le cadre de contrôle associé au budget de base du CMR semblait solide. Des plans d'activités annuels sont élaborés et comprennent une analyse des risques et des stratégies d'atténuation, le financement est relié à des activités ou programmes du collège, le processus de paiement est en grande partie centralisé, et le budget est soumis à un examen continu et à la surveillance de l'ACD.

Un domaine à améliorer est celui du paiement des cotisations professionnelles. Dans une lettre envoyée chaque année, le recteur du CMR encourage fortement les professeurs à maintenir leur adhésion aux associations professionnelles à des fins de perfectionnement professionnel. Les cotisations étaient payées au moyen de chèques personnels, puis remboursées aux professeurs par le bureau du caissier de la base (ce bureau ne relève pas du contrôleur du CMR) sans autorisation financière appropriée. ||| Toutefois, le processus n'a pas été modifié et les professeurs ont continué d'être remboursés de ces dépenses.

En 2009-2010, le contrôleur du CMR a déclaré à l'ACD des dépenses de 120 569 \$ au chapitre des cotisations. L'analyse des données que le CS Ex a effectuée pour la même période fait état de cotisations totales de 194 528 \$, autre indication que de meilleurs contrôles sont nécessaires dans ce domaine.

En novembre 2009, le CPM a publié un rapport sur les cotisations, portant ainsi la question à l'attention du contrôleur, du recteur et du commandant du CMR ainsi que du bureau des demandes de remboursement de la BFC Kingston. La haute direction du CMR a décidé qu'elle retarderait l'approbation de toutes les demandes de remboursement de



cotisations, à l'exception des cotisations collectives, jusqu'à ce que les règlements soient clarifiés. Il convient de noter que, depuis 2005, le CMR désigne toutes les cotisations comme étant collectives alors que bon nombre d'entre elles semblent de nature individuelle.

### Gestion du financement de la recherche

Le CMR ne reçoit aucun budget pour ses projets de recherche; il compte plutôt sur des fonds provenant de l'extérieur. La liste des fonds approuvés pour l'exécution de projets de recherche en 2009-2010 totalise plus de 18 M\$<sup>1</sup>. La majeure partie (75 p. 100) de ce financement provenait du MDN, et le reste émanait d'autres ministères, du secteur privé et de conseils de recherches comme le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG), comme l'indique l'[annexe C](#).

La vérification a été axée sur les projets financés par le MDN; en 2009-2010, on en dénombrait 161, dont la valeur totale était estimée à 14 M\$. Généralement, le professeur qui effectue la recherche est responsable de gérer les dépenses du projet. Dans certains cas, cela doit se faire selon les estimations indiquées dans un accord sur les niveaux de service. Dans d'autres, un accord plus générique est établi, et l'on communique par courriel pour préciser le montant du financement par projet. On suit les dépenses relatives aux projets de recherche en attribuant un code d'ordre interne (OI) distinct à chaque projet dans le système financier du MDN.

Il existe un manque de transparence dans l'utilisation des fonds de recherche à cause des comptes factices; de l'absence de détails concernant les contrats, les feuilles de temps et la facturation; des fichiers de projets incomplets et du manque de transparence lié aux coûts indirects. Cela nuit à la capacité des bailleurs de fonds à surveiller l'utilisation de leurs fonds.

**Comptes factices.** Le CMR utilise cette expression pour désigner des comptes d'OI qui se rapportent à certains de ses domaines de recherche plutôt qu'à des projets particuliers. Il s'agit essentiellement d'un compte général servant à inscrire les dépenses de tous les projets exécutés dans le domaine de recherche en question, y compris les projets dont le financement provient de l'extérieur du MDN. Durant l'AF 2009-2010, des dépenses de recherche de 10 M\$ ont été initialement imputées à cinq comptes factices. Les dépenses sont périodiquement réaffectées en bloc d'un compte factice aux comptes d'OI de projets précis.

---

<sup>1</sup> Ce montant exclut les projets financés grâce aux frais généraux et aux fonds de contrepartie fournis par le CMR, qui totalisent environ 1,5 M\$. Les détails figurent à l'[annexe C](#).



Il n'y avait pas de documents justificatifs pour confirmer que les transferts en bloc permettaient effectivement d'attribuer les coûts aux bons projets de recherche. Il est donc impossible de confirmer que les fonds de recherche ont été utilisés comme le prévoyaient les bailleurs de fonds. Les parties responsables du financement peuvent varier d'un projet à l'autre, et celles-ci peuvent provenir à la fois du MDN et de l'extérieur.

De plus, lorsque des réaffectations en bloc avaient lieu, les dépenses étaient le plus souvent imputées au compte du grand livre général pour les fournitures de recherche, et non au compte des services contractuels, des voyages ou de l'équipement, selon le cas. En conséquence, les comptes du MDN ne reflétaient pas la vraie nature des dépenses. Par exemple, la ventilation d'un compte factice montre que 72 p. 100 des dépenses réelles concernaient des services contractuels, mais 92 p. 100 de la valeur des transferts en bloc à des projets étaient comptabilisés comme matériel de laboratoire. Nous avons relevé d'autres exemples de codage et de transferts inappropriés, dont le résultat final a été que deux comptes de dépenses de recherche du CMR ont affiché des soldes créditeurs erronés de 5,3 M\$ et de 10 M\$ à la fin de l'année.

Pour accroître la transparence de l'utilisation des fonds et l'exactitude des budgets de projet, il faudrait éliminer le recours à des comptes factices et attribuer des codes de projet aux dépenses à mesure qu'elles sont engagées.

**Marchés, feuilles de temps et facturation.** Pour faire en sorte que les coûts de l'entrepreneur soient imputés au bon projet, il faudrait que la commande subséquente, les feuilles de temps et la facturation touchant les adjoints à la recherche indiquent clairement le projet de recherche connexe. Or, ce n'était pas le cas des marchés et feuilles de temps échantillonnés. Presque la moitié (47 p. 100) des commandes subséquentes de main-d'œuvre ne précisaient pas le projet auquel l'entrepreneur devait travailler. Lorsqu'on indique le code du compte factice sur les marchés et les formulaires de commande, il devient plus difficile de déterminer le ou les projets auxquels les biens et services sont destinés et permet par la suite aux professeurs de réaffecter les coûts comme ils le jugent opportun. Aucune des feuilles de temps examinées n'indiquait les projets auxquels se rapportaient les heures de travail réclamées, et la facture mensuelle envoyée par l'entrepreneur ne renfermait pas assez d'information pour établir le lien entre les frais du personnel et les projets de recherche auxquels il était affecté. Il est donc impossible de confirmer que les coûts ont été imputés aux projets appropriés.

**Dossiers de projet incomplets.** Ni le Bureau d'administration de la recherche ni les professeurs qui effectuent les travaux de recherche ne tiennent des dossiers de projet complets. Des documents tels que les formulaires de commande d'équipement, les marchés de services, les factures et les feuilles de temps se trouvaient dans divers bureaux, habituellement classés par type de document. Aucun des projets contenus dans l'échantillon de vérification n'avait de dossier complet qui serait utile à la gestion budgétaire.



Une autre organisation de recherche a fourni un exemple de dossier de projet complet. Ce dossier renfermait la proposition, l'évaluation des risques portant sur divers sujets (propriété intellectuelle, volet technique, client et questions externes), l'estimation des coûts par catégorie (ressources humaines, fournitures, entrepreneurs et immobilisations), l'énoncé des travaux, les rapports d'étape (trimestriels) signés par le gestionnaire et le directeur de projet, les demandes de changement au projet, la liste de vérification pour la clôture du projet et le formulaire d'évaluation des résultats. Les dossiers des projets de recherche du CMR devraient également inclure l'accord sur les niveaux de service et les documents à l'appui de toutes les dépenses connexes. Aux fins de surveillance, le gestionnaire du budget qui finance le projet devrait avoir facilement accès au dossier.

**Capacité des bailleurs de fonds à surveiller les dépenses.** Selon les entrevues menées auprès de quelques bailleurs de fonds du MDN, nous avons constaté que leurs attentes étaient variées en ce qui a trait à la confirmation de l'utilisation appropriée des fonds de recherche. Certains d'entre eux n'attendaient aucune rétroaction à part le rapport de recherche final, tandis que d'autres espéraient recevoir de façon continue des rapports financiers et des rapports d'étape détaillés. Étant donné le volume de transferts de dépenses entre codes de projet, le CMR ne pouvait pas toujours fournir des rapports qui répondaient aux exigences de ces bailleurs de fonds. Par exemple, dans certains cas, des dépenses de recherche ont été engagées avant l'obtention du financement du projet. On les a imputées à un projet différent dans l'intention de réaffecter les coûts au bon OI une fois les fonds reçus. Or, si le financement ne se matérialise pas, les dépenses ne peuvent pas être réaffectées comme il se doit. Une analyse détaillée de 12 projets échantillonnés a révélé un écart moyen de 0,64 p. 100 entre les fonds reçus et les coûts engagés<sup>2</sup>. Ce niveau de précision pourrait indiquer que les dépenses sont affectées aux projets pour lesquels des fonds sont disponibles plutôt qu'à ceux auxquels elles se rapportent en réalité. Les transferts en bloc qui ont lieu en fin d'année sans documents justificatifs sont une autre indication.

Les bailleurs de fonds devraient être en mesure de surveiller les dépenses imputées à leurs budgets de projet afin de s'assurer, d'une part, que les activités sont conformes à l'utilisation prévue des fonds et, d'autre part, que les crédits restants leur sont retournés en fin d'année.

**Frais généraux.** À l'heure actuelle, des frais généraux sont imputés à chaque projet de recherche à titre de dépense et conservés dans un compte spécial dont l'utilisation est laissée à la discrétion du recteur du CMR. Ces frais servent à couvrir les coûts indirects que la recherche impose au collège, comme ceux des livres de bibliothèque additionnels liés aux projets ou du nouveau personnel d'administration pour gérer des accords de recherche, des transferts de fonds et des marchés. Toutefois, selon l'information fournie par le CMR, seule une faible partie des frais généraux recueillis a en fait servi à ces types

<sup>2</sup> Bien que les fonds inutilisés doivent être retournés au bailleur de fonds à la fin de l'année financière, sur les 12 projets échantillonnés, seulement deux indiquaient de telles transactions; les dix autres affichaient des dépenses presque égales au financement promis.

de dépenses. En 2009-2010, la recherche du CMR a permis de recueillir 1,7 M\$ en frais généraux, dont 1,5 M\$ a été réaffecté au financement de projets de recherche qui n'avaient aucun promoteur. On n'a utilisé que 0,2 M\$ pour compenser les coûts indirects décrits par le CMR. La plupart des bailleurs de fonds interrogés étaient au courant des frais généraux et ne les ont pas mis en question, mais ils ne savaient pas si l'imputation de ces frais à une autre section du MDN est conforme à la politique. Les rédacteurs de la politique financière du Ministère ont indiqué que le CMR n'a le droit que de recouvrer les coûts directs des projets financés par d'autres entités du MDN. D'autres gestionnaires financiers supérieurs soutiennent que c'est justifié si les deux parties consentent aux frais généraux. La politique en vigueur n'indique pas clairement la bonne interprétation.

**Pouvoirs financiers.** Dans le cas des projets de recherche visés par la présente vérification, les fonds ne sont pas transférés d'autres organisations du MDN au CMR; les dépenses sont plutôt transférées et inscrites au budget du bailleur de fonds. Par conséquent, on ne sait pas au juste dans quelle mesure le CMR a le pouvoir d'engager des dépenses, de passer des marchés et d'autoriser des paiements à l'aide de ces fonds.

Le bailleur de fonds peut transférer ce pouvoir à un gestionnaire de budget du CMR en attestant la délégation par écrit. Aucun des projets de recherche échantillonnés n'a satisfait à cette exigence. Par conséquent, les agents d'administration du CMR exerçaient les pouvoirs prévus aux articles 32 et 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) ainsi que le pouvoir de passer des commandes subséquentes sans preuve documentée attestant qu'ils étaient autorisés à le faire dans le cas des fonds de recherche en question.

De même, on ne sait pas très bien qui exerce un pouvoir sur l'utilisation des fonds qualifiés de frais généraux. Les dépenses sont imputées au budget du bailleur de fonds, mais le recteur du CMR a toute latitude pour décider à quelles activités ces fonds sont alloués.



## Recommandations

1. **Cotisations.** Les demandes de remboursement de cotisations devraient indiquer correctement s'il s'agit de cotisations individuelles ou collectives, être autorisées au niveau approprié et être consignées avec exactitude.
2. **Comptabilité des projets de recherche.** Il faudrait renforcer la comptabilité des dépenses liées aux projets de recherche financés par le MDN afin d'assurer une piste de vérification claire des fonds reçus, des dépenses correspondantes et de l'encours. Il faudrait aussi tenir des dossiers complets incluant les documents à l'appui de la planification, de l'exécution et de la clôture des projets de recherche.
3. **Frais généraux.** Le CMR devrait consulter le Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère) (SMA(Fin SM)) afin d'obtenir des directives claires sur la validité des frais généraux à l'égard des projets financés par d'autres organisations du MDN.
4. **Pouvoirs financiers.** Le CMR devrait conserver une piste de vérification claire des pouvoirs financiers transférés des bailleurs de fonds du MDN pour la recherche, conformément à la politique du MDN.

**BPR :** Cmdt (CMR) de concert avec les contrôleurs de l'ACD et du CPM



## Passation des marchés

L'administration est inefficace et il existe un manque de conformité important à la politique régissant les marchés de services d'adjoints à la recherche. De plus, certains problèmes ont été relevés concernant la passation de marchés de services professionnels au moyen du financement de base du CMR.

### Passation de marchés de services professionnels au moyen du financement de base

Les marchés de services professionnels visaient à répondre à des besoins à court terme, notamment en matière de conférenciers invités, d'examineurs, d'entraîneurs sportifs, d'enseignants suppléants et de cours de formation du personnel. En 2009-2010, le bureau du contrôleur du CMR a conclu 250 marchés de services professionnels totalisant 509 000 \$. Nous avons examiné la documentation relative à un échantillon de 36 de ces marchés, totalisant 81 000 \$.

Quatre paiements (environ 3 000 \$) ayant trait aux marchés échantillonnés n'ont pas été autorisés conformément à la LGFP. En outre, plusieurs marchés conclus avec des interviewés et des conférenciers invités ont été signés après le début de la prestation des services, particulièrement dans les cas où l'entrepreneur s'était rendu au CMR pour prendre part à l'activité. Cela va à l'encontre de la politique sur les marchés du CT, qui exige une preuve d'acceptation des modalités contractuelles avant le début des dépenses. Un contrat échantillonné, autorisé par l'ACD, visait une formation sur les compétences en leadership destinée aux entrepreneurs. Le gouvernement ne devrait pas financer la formation des entrepreneurs pour les compétences qu'ils doivent posséder afin d'être admissibles à leur contrat.

Selon une lettre de recommandations de janvier 2009 relativement aux rapports sur les marchés signée par le Sous-ministre adjoint (Matériels), tous les marchés supérieurs à 5 000 \$ et toutes les commandes subséquentes doivent être consignés dans le Système de gestion des données contractuelles (SGDC)<sup>3</sup> du MDN, ce qui n'était pas fait au CMR. En 2009-2010, 37 marchés de ce genre totalisant 209 000 \$ n'ont pas été déclarés.

### Offre à commandes pour les services d'adjoints à la recherche

En vertu des modalités d'une offre à commandes autorisée par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), le CMR obtient les services d'adjoints à la recherche auprès d'un seul fournisseur. La majorité de ces adjoints à la recherche sont engagés à contrat pour travailler pendant des périodes de plus d'une année financière. En 2009-2010, 521 commandes subséquentes ont été créées dans le cadre de cette offre à commandes, chacune représentant les besoins en main-d'œuvre d'un entrepreneur; ces commandes totalisaient 10,3 M\$. Des besoins en matière de voyages étaient indiqués dans 647 autres commandes subséquentes totalisant environ 870 000 \$.

<sup>3</sup> Cela est conforme à l'alinéa 42(1)e) de la LGFP, qui exige des ministères qu'ils fassent rapport des activités contractuelles dans le cadre de la divulgation proactive.



Nous avons examiné le processus d'administration de 80 commandes subséquentes de main-d'œuvre passées durant l'AF 2009-2010. Il s'agissait de vérifier leur conformité au règlement sur les marchés et aux modalités de l'offre à commandes. Nous avons aussi examiné toutes les factures de l'AF 2009-2010 du seul fournisseur afin de déterminer si les contrôles comptables et contractuels étaient appropriés. Cet examen a mis en évidence des indications de fractionnement de marchés, de cas possibles de relations employeur-employé, de mauvaise utilisation de l'offre à commandes et de piètre administration.

**Fractionnement de marchés.** Une commande subséquente à l'offre à commandes devrait être passée lorsqu'on détermine qu'une aide à la recherche est nécessaire pour mener à bien un projet de recherche. Par exemple, si un projet exige les services de trois adjoints à un niveau subalterne et d'un autre à un niveau supérieur, au cours d'une période prévue de trois ans, il faudrait inclure dans une commande subséquente les heures estimatives de travail et de voyage des quatre entrepreneurs pendant cette période<sup>5</sup>. Par la suite, une seule facture devrait être reçue pour chaque commande subséquente, de sorte que les conditions de paiement puissent être confirmées par rapport à l'entente.

#### Fractionnement de marchés

Le fractionnement d'un marché consiste à diviser inutilement un besoin global en plusieurs marchés plus modestes, contournant ainsi les limites de durée des engagements ou la nécessité de faire approuver le marché<sup>4</sup>.

Il existe des indications répétées de fractionnement de marchés dans le cadre de l'offre à commandes pour les services d'adjoints à la recherche. Les commandes subséquentes visent des entrepreneurs individuels plutôt que les besoins totaux d'un projet de recherche précis. Presque la moitié des marchés échantillonnés n'indiquaient pas le projet auquel l'entrepreneur devait travailler, d'où la possibilité de fractionner les besoins globaux d'un projet en plusieurs marchés. Par ailleurs, aucune des feuilles de temps des entrepreneurs n'était liée à des projets précis.

En outre, des commandes subséquentes distinctes ont été établies pour répondre aux besoins des entrepreneurs en matière de voyages. Durant l'AF 2009-2010, 521 contrats de travail et 647 contrats de voyage ont été passés dans le cadre de l'offre à commandes. Le fait d'établir des commandes subséquentes distinctes pour les voyages occulte le coût total des besoins. Au début du contrat, la nature de l'énoncé des travaux (ET) devrait être suffisamment claire pour fournir une estimation des déplacements requis. Des modifications peuvent être effectuées par la suite si cette estimation s'avère insuffisante.

<sup>4</sup> DOAD 3004-2, Marchés de services, *Interdictions générales*.

<sup>5</sup> Aide-mémoire de TPSGC sur les offres à commandes.



Enfin, plusieurs contrats de travail consécutifs ont été passés dans le cadre de l'offre à commandes pour des entrepreneurs travaillant pendant des périodes prolongées et ininterrompues. Nous avons observé de nombreuses situations où un contrat avait une date de fin, mais le travail se poursuivait sans interruption en vertu d'un nouveau contrat qui commençait le jour ouvrable suivant. Là encore, cette façon de procéder occulte le coût total et la durée du besoin.

Par définition, on fractionne des marchés afin que leur valeur reste en deçà des seuils d'autorisation définis. Parce qu'il n'y avait aucun lien direct entre les projets de recherche et les dépenses relatives aux commandes subséquentes, aux feuilles de temps ou aux factures, et en l'absence de dossiers de projet complets, l'équipe de vérification n'a pas été en mesure de déterminer si la somme de ces dépenses excédait la limite de 400 000 \$ fixée à l'égard des commandes subséquentes à l'offre à commandes. Toutefois, la vérification a permis d'identifier les entrepreneurs dont les contrats ont été constamment renouvelés pendant au moins sept ans. Leurs coûts annuels en main-d'œuvre dépassent à eux seuls 400 000 \$ pour cette période.

**Relations employeur-employé.** Les conditions de travail d'un entrepreneur doivent se distinguer de celles d'un fonctionnaire; autrement, elles donnent lieu à la perception d'une relation employeur-employé. La vérification a fait ressortir de nombreux indicateurs de relations employeur-employé dans le domaine de la recherche du collège, notamment des ET faibles, des heures de travail définies, l'absence de livrables et de rapports d'étape, le paiement selon un taux quotidien, l'exécution de fonctions permanentes et le renouvellement du contrat des mêmes personnes pendant une période prolongée.

La politique<sup>7</sup> et les modalités de l'offre à commandes<sup>8</sup> stipulent que chaque contrat doit renfermer un ET précisant le travail que l'entrepreneur doit accomplir. Plus de 80 p. 100 des marchés de services d'adjoints à la recherche examinés durant la vérification ne décrivaient pas clairement le travail à effectuer. Voici des exemples des ET : [traduction] *Recherche sur le décrochage tournant*, *Participation à des études en cours* et *Exécution d'expériences de laboratoire*, ou *Tel qu'indiqué dans la demande de CS*<sup>9</sup>, sans demande annexée. En l'absence d'ET clairs, les professeurs doivent diriger le travail quotidien et assigner les

#### Relation employeur-employé

Il est important d'éviter que le statut d'emploi d'un entrepreneur soit analogue à celui d'un fonctionnaire, car il a une incidence sur la façon dont l'entrepreneur est traité en vertu du Régime de pensions du Canada, de la *Loi sur l'assurance-emploi* et de la *Loi de l'impôt sur le revenu*<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Agence du revenu du Canada, *Employé ou travailleur indépendant?*, page 3.

<sup>7</sup> DOAD 3004-2, *Marchés de services*, *Aperçu*, *Passation de marchés de services*.

<sup>8</sup> W0046-021410/001/SV et W0046-080001/001/TOR, *Services d'adjoints à la recherche*, autorisation de commande subséquente, paragraphe 2.

<sup>9</sup> CS signifie « commande subséquente ».



tâches ponctuelles. Aucune des commandes subséquentes relatives aux voyages ne renfermait d'ET. Même si les commandes subséquentes indiquaient bel et bien des dates de début et de fin, les renouvellements continus rendaient la durée quelque peu négligeable.

Les conditions de paiement des commandes subséquentes examinées étaient fondées uniquement sur les heures travaillées, plutôt que sur l'exécution d'un livrable. Aucun des marchés échantillonnés n'indiquait un produit final souhaité, mais chacun précisait le nombre d'heures de travail prévues. Une commande subséquente indiquait le nombre exact d'heures supplémentaires à effectuer chaque semaine (selon un taux équivalent à 1,5 fois le taux horaire), et ces heures étaient consignées sur les feuilles de temps de l'entrepreneur tout au long de l'année financière. D'autres entrepreneurs réclamaient le paiement des heures passées à assister à une conférence ou à suivre un cours. Ce dernier est acceptable dans le cas des fonctionnaires mais, comme l'indique le Guide des approvisionnements de TPSGC, le « Canada ne versera pas d'indemnité quotidienne pour les frais assumés par le personnel de l'entrepreneur au cours de la formation »<sup>10</sup>. Le recours aux paiements selon un taux quotidien augmente le risque que les services ne soient pas fournis à l'État et constitue une autre indication d'une éventuelle relation employeur-employé.

Le fait de fournir aux entrepreneurs la formation en vue des compétences qu'ils doivent posséder afin d'être admissibles au contrat va à l'encontre de l'offre à commandes<sup>11</sup> et de la politique du MDN sur les marchés de services<sup>12</sup>. L'un des marchés de services professionnels échantillonnés visait une formation sur la gestion et le leadership destinée à 15 membres contractuels de l'équipe de recherche. Selon l'Agence du revenu du Canada, lorsque le payeur donne au travailleur une formation ou des directives sur la façon d'effectuer le travail, cela indique une relation employeur-employé<sup>13</sup>.

Le CS Ex reconnaît que d'autres indicateurs d'une relation employeur-employé sont acceptables pour les adjoints à la recherche du CMR, vu la nature du travail accompli. Par exemple, dans bien des cas, les entrepreneurs en recherche doivent travailler sur place, à des heures précises, afin d'avoir accès à l'équipement spécialisé ou de collaborer avec d'autres membres de l'équipe.

<sup>10</sup> Guide des approvisionnements de TPSGC, chapitre 10.

<sup>11</sup> Offre à commandes W0046-021410/001/SV, Aide à la recherche, Besoins en formation et familiarisation : [traduction] « Toute formation non spécialisée dont le personnel de l'offrant a besoin pour effectuer le travail sera la responsabilité de l'offrant, qui y consacrera le temps et les dépenses nécessaires. »

<sup>12</sup> DOAD 3004-2, Marchés de services.

<sup>13</sup> Agence du revenu du Canada, Employé ou travailleur indépendant?, page 4.



**Mauvaise utilisation de l'offre à commandes.** L'offre à commandes permet de fournir au CMR du personnel pour mener à bien des activités de recherche en sciences, en génie et en sciences humaines<sup>14</sup>. Durant les entrevues, quelques professeurs ont indiqué que les entrepreneurs dans leur domaine remplissaient des tâches administratives plutôt que des fonctions d'aide à la recherche. Leurs descriptions de travail incluaient des énoncés du genre [traduction] « les tâches consistent notamment à coordonner l'information financière ayant trait aux aspects techniques, logistiques et administratifs des projets de recherche ». Or, ce ne sont pas des activités de recherche indiquées dans l'offre à commandes. Étant donné qu'au moins un de ces entrepreneurs travaille depuis 1997 dans un domaine non lié à la recherche, son rôle semble faire partie intégrante du CMR. Par conséquent, il ne faudrait pas utiliser l'offre à commandes dans ce cas particulier.

En outre, certains professeurs interrogés ont dit que quelques-uns des entrepreneurs engagés dans le cadre de cette offre à commandes étaient des étudiants civils de deuxième ou troisième cycle du CMR qui travaillaient à des mémoires de recherche pour leur thèse, et que les commandes subséquentes étaient un moyen de leur fournir une source de revenu. Utiliser l'offre à commandes pour fournir un revenu à certaines personnes, ou encore le fait pour un professeur de demander que le contrat soit conclu avec une personne en particulier est qualifié d'« embauchage obligatoire »<sup>15</sup>, et ces méthodes sont expressément interdites.

Un examen des factures de l'AF 2009-2010 liées à l'offre à commandes a révélé des frais d'expédition, de stationnement, de cours, de conférences et d'Internet ainsi que des frais médicaux. Or, aucuns de ces frais n'ont été convenus dans les offres à commandes ni inclus dans les coûts estimatifs des contrats de travail.

**Piètre administration des commandes subséquentes.** Les marchés n'étaient pas toujours administrés de façon conforme. Bien que les modalités de l'offre à commandes stipulent que [traduction] « le doyen de la Division des études supérieures et de la recherche fournira à l'offrant une description suffisamment détaillée du travail à effectuer pour lui permettre de proposer un prix ferme »<sup>16</sup>, dans la pratique, les professeurs communiquent directement avec la société contractante pour lui indiquer les fonds disponibles et le nombre d'entrepreneurs requis (ou les personnes précises qu'ils recommandent). Cette information ne renferme aucun détail en ce qui concerne notamment le niveau d'études ou d'expérience nécessaire, facteur principal dans la détermination des modalités de paiement de cette offre à commandes.

<sup>14</sup> Offre à commandes W0046-021410/001/SV, Aide à la recherche, annexe A, alinéa 2a).

<sup>15</sup> DOAD 3004-2, Marchés de services, *Interdictions générales*.

<sup>16</sup> W0046-021410/001/SV et W0046-080001/001/TOR, Services d'adjoints à la recherche, autorisation de commande subséquente.



Quatre-vingt-treize pour cent des contrats de travail examinés ont été autorisés après la date de début de la commande subséquente; dans certains cas, il y avait plus de six mois de décalage. Chaque contrat de voyage a également été autorisé après l'événement en question; de plus, la valeur du contrat représentait habituellement le montant exact de la facture correspondante.

Dans tous les marchés, le nom de la personne à contacter pour obtenir de plus amples renseignements est celui d'un représentant de la société contractante. Or, c'est incorrect étant donné que les modalités de l'offre à commandes de 2010 stipulent que le chargé de projet (le vice-recteur de la recherche du CMR) est responsable du contenu technique des commandes subséquentes et que l'autorité contractante (le représentant de TPSGC) est responsable de toutes les questions contractuelles.

La société contractante possède un système numérique pour suivre les commandes subséquentes. Lorsque nous avons demandé au CMR de fournir une liste de tous les marchés conclus en 2009-2010, il n'avait pas accès à la liste de la société et ne tenait pas sa propre liste; il se fiait plutôt à une recherche dans le système financier du MDN pour trouver ces codes et résultat : il manquait au moins 40 numéros de marchés dans la liste obtenue.

Les marchés attribués depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008, y compris les commandes subséquentes à des offres à commandes, doivent être consignés dans le SGDC. Ce système permet au MDN de produire le rapport trimestriel de divulgation proactive et le rapport sur les acquisitions. Aucune des commandes subséquentes du CMR pour les services d'adjoints à la recherche n'a été déclarée. En 2009-2010 seulement, plus de 1 000 commandes subséquentes totalisant plus de 11 M\$ n'avaient pas été déclarées.

Selon les exigences du Manuel d'administration des achats du MDN, aucun des dossiers de commandes subséquentes échantillonnés qui étaient conservés par le professeur responsable ou par le Bureau d'administration de la recherche n'a été jugé complet. Les documents clés manquants incluaient la demande de commande subséquente et les besoins définis, une description de travail détaillée, un calendrier de livraison, des rapports d'étape, la date finale d'achèvement et une piste de vérification claire de l'historique des commandes subséquentes et de la facturation de l'entrepreneur. Sans ces documents, il est impossible de surveiller le rendement de l'entrepreneur ou la conformité aux politiques pertinentes.



## Recommandations

5. **Marchés de services professionnels au moyen du financement de base.** Il faudrait renforcer le processus de contrôle pour s'assurer qu'il existe une preuve documentée de l'accord avant le début du marché, que les paiements reçoivent les autorisations financières appropriées et que les données sont consignées en temps opportun dans le SGDC du MDN.
6. **Marchés de services d'adjoints à la recherche.** Il faudrait élaborer un processus de contrôle plus solide qui assure la conformité à la politique sur les marchés et élimine la possibilité de fractionnement de marchés, de relations employeur-employé, d'embauchage obligatoire et de mauvaise utilisation de l'offre à commandes. En outre, il faudrait prendre des mesures pour trouver des moyens plus appropriés d'exécuter les tâches non liées à la recherche. Une surveillance continue de la part de l'ACD ou du CPM pourrait être nécessaire pour faire en sorte que les faiblesses décelées soient corrigées.

**BPR :** Cmdt (CMR) de concert avec les contrôleurs de l'ACD et du CPM



## Protection des biens

Au cours d'une vérification antérieure de la protection des biens, le CMR a cerné les sujets de préoccupation et dressé un plan d'action visant à améliorer les contrôles. Le CS Ex a jugé que les dossiers de biens étaient mis à jour en temps opportun.

### Vérification des comptes clients d'approvisionnement (CCA) en 2009

Lors de la passation de commandement en 2009, le CMR a effectué une vérification des comptes clients d'approvisionnement (CCA) au cours de laquelle il a cerné les faiblesses de contrôle, puis préparé et mis en œuvre un plan d'action visant à assurer la protection des biens du collège. À ce moment-là, on a découvert des lacunes dans un certain nombre de comptes. Dans l'un d'eux, il manquait du matériel dont la valeur dépassait le pouvoir de radiation du commandant du CMR. En date du 11 juin 2010, les dossiers étaient à jour et le CMR possédait 99 CCA et un peu plus de 90 000 biens évalués à presque 55 M\$.

### Vérification du CS Ex en 2010

Étant donné le caractère récent de la vérification du CMR, le CS Ex a réduit la portée de la présente vérification et s'est limité à confirmer que les données relatives aux biens achetés depuis la vérification des CCA du CMR ont été consignées entièrement et en temps opportun dans les bons dossiers.

Selon l'échantillon de vérification, et sauf une exception où le CMR attendait qu'un bureau d'Ottawa lui communique un numéro de l'OTAN, les biens étaient consignés de façon appropriée dans le mois suivant leur réception.



## Annexe A – Plan d'action de la direction

### Gestion budgétaire

#### Recommandation du CS Ex

1. **Cotisations.** Les demandes de remboursement de cotisations devraient indiquer correctement s'il s'agit de cotisations individuelles ou collectives, être autorisées au niveau approprié et être consignées avec exactitude.

### Mesure de la direction

D'accord. Il a été question des cotisations lors du récent processus de négociation collective du groupe Enseignement universitaire (UT). La convention collective qui en a résulté pour le groupe UT, appendice D, a autorisé l'utilisation des fonds de l'allocation de développement professionnel (ADP) des UT pour le paiement des cotisations individuelles, et sans avoir à demander l'approbation préalable du Sous-ministre (SM). Les cotisations collectives exigent encore une approbation préalable conformément aux directives du SM, comme c'est le cas au CMR, et elles continueront d'être suivies/déclarées. Conformément à la convention collective, des lignes directrices détaillées sur les dépenses et les procédures de remboursement relatives à l'ADP seront communiquées par écrit par le biais du bureau du recteur, de concert avec l'Association des professeurs des collèges militaires du Canada, l'ACD, le contrôleur du CMR et d'autres organismes, au plus tard le 1<sup>er</sup> août 2011. Le recteur du CMR est également responsable d'assurer l'entière conformité à la politique régissant les cotisations et l'utilisation des fonds de l'ADP.

**BPR :** Cmdt (CMR) de concert avec les autres personnes indiquées

**Date cible :** 1<sup>er</sup> août 2011



### Recommandation du CS Ex

2. **Comptabilité des projets de recherche.** Il faudrait renforcer la comptabilité des dépenses liées aux projets de recherche financés par le MDN afin d'assurer une piste de vérification claire des fonds reçus, des dépenses correspondantes et de l'encours. Il faudrait aussi tenir des dossiers complets incluant les documents à l'appui de la planification, de l'exécution et de la clôture des projets de recherche.

### Mesure de la direction

D'accord. Un certain nombre de mesures seront prises pour donner suite à cette observation, tant à court terme que dans l'avenir :

- Le Bureau d'administration de la recherche sera immédiatement restructuré afin de permettre au contrôleur de remplir pleinement les responsabilités à l'égard de la surveillance financière et contractuelle du programme de recherche du CMR. Cette réorganisation sera examinée et évaluée dans cinq ans.

**BPR :** Cmdt (CMR) de concert avec les autres personnes indiquées

**Date cible :** 14 juillet 2011

- Le contrôleur et le recteur veilleront à ce que tous les membres du corps professoral et du personnel qui s'occupent de gérer, d'exécuter et de surveiller le programme de recherche du CMR possèdent les connaissances et la formation voulues pour remplir leurs fonctions. Ils confirmeront au Comité de gestion de la recherche, d'ici le 30 mars 2012, que cette formation a été suivie.

**BPR :** Cmdt (CMR) de concert avec les autres personnes indiquées

**Date cible :** 30 mars 2012

- Le contrôleur et le recteur effectueront un examen approfondi de tous les projets de recherche en cours pour faire en sorte que des mécanismes appropriés de suivi et d'établissement de rapports financiers soient mis en place et respectés. À compter d'aujourd'hui, ils s'assureront également que les nouveaux projets de recherche sont établis au moyen de bons mécanismes de contrôle, de surveillance et de suivi financiers. Ils confirmeront au Comité de gestion de la recherche, d'ici le 30 mars 2012, que ces mesures ont été prises.

**BPR :** Cmdt (CMR) de concert avec les autres personnes indiquées

**Date cible :** 30 mars 2012



Annexe A

- On cessera d'utiliser des comptes factices pour la comptabilité et le suivi officieux des fonds de recherche. Le contrôleur et le recteur feront en sorte que les fonds de recherche soient comptabilisés en bonne et due forme en fonction des codes financiers fournis par le promoteur, et que l'utilisation des fonds de chaque promoteur soit tout à fait transparente. Les changements apportés cette année ne figureront pas entièrement dans le sommaire des registres financiers de l'AF 2011-2012; toutefois, la mise en œuvre intégrale du système révisé de comptabilité des projets de recherche sera terminée d'ici la fin de l'AF 2012-2013.

**BPR :** Cmdt (CMR) de concert avec les autres personnes indiquées

**Date cible :** 30 mars 2013

**Recommandation du CS Ex**

3. **Frais généraux.** Le CMR devrait consulter le SMA(Fin SM) afin d'obtenir des directives claires sur la validité des frais généraux à l'égard des projets financés par d'autres organisations du MDN.

**Mesure de la direction**

D'accord. L'application de « frais généraux » aux activités de recherche est une pratique courante et nécessaire dans toutes les universités, et elle est essentielle à la viabilité du programme de recherche du CMR. Comme l'indique la vérification, les directives du MDN/des FC dans ce domaine manquent de clarté et se prêtent à diverses interprétations dans l'ensemble du Ministère. Afin de financer les coûts accessoires des projets de recherche au CMR, des frais généraux (12 p. 100) sont appliqués dans le cas des coûts indirects. Cette pratique financière est conforme aux programmes des coûts indirects du CRSNG/CRSH du gouvernement fédéral, mais le pourcentage exigé par le CMR est inférieur à celui qui est appliqué par ces autres programmes fédéraux à l'égard de coûts indirects similaires. Le CMR demandera des précisions au SMA(Fin SM), par le biais de la chaîne de commandement, au sujet de la politique financière du MDN/des FC concernant l'imputation de frais généraux aux projets de recherche qui appuient directement le MDN/les FC. Dans l'intervalle, le CMR continuera d'exiger les frais généraux habituels de 12 p. 100 à l'égard de toutes les activités de recherche du MDN/des FC.

**BPR :** Cmdt (CMR) de concert avec les autres personnes indiquées

**Date cible :** 30 juillet 2011



### Recommandation du CS Ex

- Pouvoirs financiers.** Le CMR devrait conserver une piste de vérification claire des pouvoirs financiers transférés des bailleurs de fonds du MDN pour la recherche, conformément à la politique du MDN.

### Mesure de la direction

D'accord. Outre les mesures mentionnées en réponse à la recommandation 2, le CMR examinera sa structure interne de « délégation de pouvoirs » afin de faciliter le transfert et le suivi des fonds de recherche et des pouvoirs connexes provenant des bailleurs de fonds du MDN. Il s'agira notamment de déléguer aux doyens les pouvoirs de gestionnaire de centre de responsabilité pour leur permettre d'accepter les fonds de recherche une fois que les dossiers de projet sont établis, que les autorisations de dépenser sont confirmées par écrit de la part du promoteur et que les livrables/échéanciers des programmes sont convenus. Avec l'aide du contrôleur, le recteur présentera au Comité de surveillance de la recherche des rapports trimestriels sur les fonds de recherche reçus, ainsi qu'une confirmation selon laquelle le Bureau d'administration de la recherche en a fait le rapprochement avec le SIGRD.

**BPR :** Cmdt (CMR) de concert avec les autres personnes indiquées

**Date cible :** 30 septembre 2011

---

### Passation des marchés

### Recommandation du CS Ex

- Marchés de services professionnels au moyen du financement de base.** Il faudrait renforcer le processus de contrôle pour s'assurer qu'il existe une preuve documentée de l'accord avant le début du marché, que les paiements reçoivent les autorisations financières appropriées et que les données sont consignées en temps opportun dans le SGDC du MDN.

### Mesure de la direction

D'accord. Des mesures ont déjà été prises pour faire en sorte que l'accord et les autorisations financières appropriés soient obtenus et documentés en bonne et due forme avant le début d'un marché. Tous les marchés de plus de 5 000 \$ attribués par l'ACD sont consignés dans le SGDC.

**BPR :** Cmdt (CMR)

**Date cible :** Terminé



### Recommandation du CS Ex

6. **Marchés de services d'adjoints à la recherche.** Il faudrait élaborer un processus de contrôle plus solide qui assure la conformité à la politique sur les marchés et élimine la possibilité de fractionnement de marchés, de relations employeur-employé, d'embauchage obligatoire et de mauvaise utilisation de l'offre à commandes. En outre, il faudrait prendre des mesures pour trouver des moyens plus appropriés d'exécuter les tâches non liées à la recherche. Une surveillance continue de la part de l'ACD ou du CPM pourrait être nécessaire pour faire en sorte que les faiblesses décelées soient corrigées.

### Mesure de la direction

D'accord. Cette recommandation, et le contexte connexe présenté dans le rapport, fait état d'un sérieux manque de surveillance et de gestion des marchés de services d'adjoints à la recherche dans le cadre de l'offre à commandes. Outre les mesures plus générales susmentionnées qui visent à renforcer la surveillance financière et contractuelle au sein de la Section de la recherche du CMR, les mesures spécifiques qui suivent seront prises en réponse à cette recommandation :

**A. Piètre administration des commandes subséquentes**—Le recteur et le contrôleur doivent élaborer, d'ici le 31 août 2011, des lignes directrices sur l'utilisation de l'offre à commandes pour l'aide à la recherche qui stipuleront, à tout le moins, que :

- les professeurs présenteront à l'avance, aux fins de l'approbation du doyen ou du vice-recteur de la recherche, leurs besoins en matière d'adjoints à la recherche pour chaque projet, en s'assurant que les ressources financières sont disponibles et que le niveau d'études et d'expérience est clairement indiqué;
- un contrat intégral incluant tous les coûts de main-d'œuvre et de voyage du projet sera établi, confirmé par le contrôleur du CMR et signé par toutes les parties avant la date de début de la commande subséquente;
- le vice-recteur de la recherche du CMR (pour les questions techniques liées aux commandes subséquentes) ou l'autorité contractante (représentant de TPSGC) figurera comme personne-ressource;
- le CMR tiendra une liste à jour de toutes les commandes subséquentes;
- le Bureau d'administration de la recherche du CMR consignera dans le SGDC toutes les commandes subséquentes à l'offre à commandes pour l'aide à la recherche. En outre, le CMR inscrira toutes les commandes subséquentes à l'offre à commandes qui n'ont pas été consignées en 2009-2010;



Annexe A

- à compter de maintenant, le recteur du CMR s'assurera que tous les dossiers de commandes subséquentes pour les services d'adjoints à la recherche renferment tous les documents nécessaires, y compris la demande de commande subséquente et les besoins définis, une description de travail détaillée, un calendrier de livraison, des rapports d'étape, la date finale d'achèvement et une piste de vérification claire de l'historique des commandes subséquentes et de la facturation de l'entrepreneur;
- le contrôleur s'assurera que seuls les frais acceptables, autorisés dans l'offre à commandes pour l'aide à la recherche et convenus dans la commande subséquente, sont inclus dans le paiement final des services de l'adjoint de recherche.

**B. Fractionnement de marchés**—Dès maintenant, le recteur et le contrôleur du CMR s'assureront que l'ensemble des commandes subséquentes/marchés de services d'adjoints à la recherche incluent tous les coûts de main-d'œuvre et de voyage autorisés pour la durée du contrat, ainsi qu'une description de travail appropriée et les livrables connexes. Conformément à l'offre à commandes pour l'aide à la recherche, la limite de 400 000 \$ fixée à l'égard des commandes subséquentes sera respectée. En outre, une seule facture détaillée et incluant tous les coûts sera présentée pour chaque projet, selon l'autorisation donnée dans la commande subséquente. Toutes les feuilles de temps connexes doivent mentionner le nom du projet précis pour lequel le travail a été exécuté et son niveau de financement.

**C. Relations employeur-employé**—À compter de maintenant, chaque commande subséquente à l'offre à commandes pour l'aide à la recherche inclura un ET détaillé et spécifique pour la main-d'œuvre et, s'il y a lieu, les voyages. Dans tous les cas, le contrôleur et le recteur veilleront à ce que l'ET renferme une description de travail exhaustive et les livrables précis attendus du chercheur. Aucuns frais de main-d'œuvre ne seront payés lorsque l'entrepreneur assistera à une conférence ou suivra une formation. Bien que l'offre à commandes prévoie l'approbation et le paiement d'heures supplémentaires, on prendra soin d'appliquer correctement cette exigence, et notamment d'obtenir l'autorisation préalable du doyen compétent ou du vice-recteur de la recherche. Chaque trimestre, le recteur fera rapport au Comité de surveillance de la recherche du nombre d'adjoints à la recherche employés durant cette période et les coûts connexes, ainsi que des nouvelles commandes subséquentes prévues au trimestre suivant. Le recteur confirmera également qu'il n'existe aucune situation de conflit d'intérêts ni relation employeur-employé mettant en cause des adjoints à la recherche dans le programme de recherche, et il en fera rapport au Comité de gestion de la recherche.



Annexe A

**D. Mauvaise utilisation de l'offre à commandes**—Le recours à des adjoints à la recherche dans le cadre de commandes subséquentes à l'offre à commandes, et ce, exclusivement pour des fonctions administratives, est inapproprié et l'on y mettra fin. Par ailleurs, on cessera immédiatement de recourir aux services d'entrepreneurs à long terme au moyen de commandes subséquentes multiples et consécutives. Enfin, l'embauche d'étudiants de deuxième ou troisième cycle dicté par des professeurs, dans le cadre de l'offre à commandes pour les services d'adjoints à la recherche, à des fins d'emploi d'été est inappropriée et doit être examinée.

Le recteur effectuera une analyse et présentera des recommandations au Comité de gestion de la recherche, d'ici le 30 mars 2012, sur le nombre d'années-personnes (AP) nécessaires pour appuyer l'administration du programme de recherche et sur la stratégie d'atténuation connexe incluant des compensations en matière de finances, d'AP et d'espace dans d'autres secteurs de l'Escadre des études. Le CMR examinera également la possibilité d'établir une autre offre à commandes pour faciliter l'embauche d'administrateurs à l'appui de certains projets de recherche. De plus, le contrôleur et le recteur collaboreront avec les autorités fonctionnelles afin de déterminer un mécanisme approprié pour donner suite à l'observation concernant l'emploi d'étudiants de deuxième et troisième cycles au CMR.

**BPR :** Cmdt (CMR) de concert avec les autres personnes indiquées

**Date cible :** 30 mars 2012



## Annexe B – Critères de vérification

### Secteur évalué

- Planification et rapports budgétaires du CMR, et projets de recherche financés par le MDN.

### Critères

- La comptabilité et les rapports sont exacts et transparents;
  - Les budgets sont surveillés de façon continue;
  - Les fonds sont utilisés aux fins prévues.
- 

### Secteur évalué

- Marchés de services professionnels et offre à commandes pour les services d'adjoints à la recherche.

### Critère

- Conformité à toutes les politiques pertinentes du CT et du MDN.
- 

### Secteur évalué

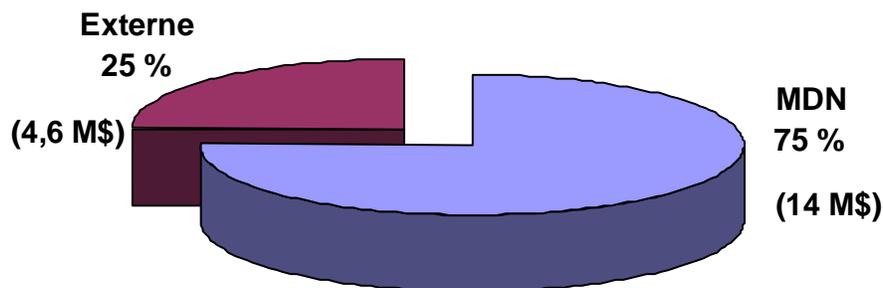
- Biens d'une valeur de plus de 1 000 \$ achetés depuis la dernière vérification effectuée par le CMR.

### Critère

- Les dossiers de biens sont correctement et promptement mis à jour dans le cas des achats.



## Annexe C – Financement de la recherche du CMR



**Source :** Ces chiffres ont été établis à partir du rapport du CMR sur le financement par type pour l'AF 2009-2010, produit le 23 avril 2010.

**Figure 2. Financement disponible du CMR en 2009-2010.** Les trois quarts du financement des projets de recherche du CMR proviennent du MDN et le reste, de sources externes. Les données sont résumées dans les tableaux suivants :

Source du MDN	Montant
Ministère de la Défense nationale	12 334 571,53 \$
Recherche et développement pour la défense Canada	1 671 054,59 \$
<b>Total</b>	<b>14 005 626,12 \$</b>

Tableau 2. Financement de la recherche du CMR provenant du MDN.

Source externe	Montant
Autres ministères	1 872 745,77 \$
Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie	950 092,00 \$
Secteur privé	755 172,26 \$
Financement destiné aux chaires de recherche	813 000,00 \$
Conseil de recherches en sciences humaines	83 711,00 \$
Fondation canadienne pour les sciences du climat et de l'atmosphère	62 000,00 \$
Fonds de recherche de l'Ontario	34 300,00 \$
Centres nationaux d'excellence	32 000,00 \$
Fondation canadienne pour l'innovation	6 352,00 \$
<b>Total</b>	<b>4 609 373,03 \$</b>

Tableau 3. Financement de la recherche du CMR provenant de l'extérieur du MDN.

