



Agriculture and  
Agri-Food Canada

Agriculture et  
Agroalimentaire Canada



# **Vérification des pratiques de gestion des centres de recherches**

**Juin 2005**

**Équipe de vérification et d'évaluation**

**Canada**

## TABLE DES MATIÈRES

1.0	CONCLUSION .....	1
2.0	PRINCIPALES CONSTATATIONS .....	1
3.0	RECOMMANDATIONS .....	2
4.0	OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION .....	5
5.0	PORTÉE ET DÉMARCHE .....	6
6.0	CONTEXTE .....	6
7.0	CONCLUSIONS DÉTAILLÉES .....	7

### Annexes

**Annexe A – Programme de vérification**

**Annexe B – Plan d'échantillonnage**

## **1.0 CONCLUSION**

Les pratiques de gestion des centres de recherches sont conformes à la plupart des exigences, normes ou objectifs en vigueur. Toutefois, l'équipe de vérification a constaté que les mesures de contrôle internes en place en vue d'appuyer les pratiques de gestion des centres de recherches présentent des lacunes et qu'il faut apporter des améliorations au cadre de contrôle.

Les centres de recherches sont gérés conjointement par un directeur des sciences et un gestionnaire d'emplacement, tous deux de l'Équipe scientifique, ainsi que par un gestionnaire des services intégrés (GSI) de l'Équipe de la gestion des biens. Ensemble, ils forment l'équipe de gestion. Toutefois, il y a peu sinon aucune intégration entre les gestionnaires des centres de recherches individuels et particulièrement dans l'ensemble des centres de recherches. Par conséquent, chaque centre agit indépendamment et offre divers niveaux de service. Le manque d'intégration entre l'Équipe scientifique et l'Équipe de la gestion des biens entraîne de la confusion et de l'incohérence dans les activités quotidiennes. Afin d'offrir à la haute direction des renseignements fiables pour les besoins de la prise de décisions, les données doivent être tirées de divers systèmes et regroupées, systèmes qui renferment des données incomplètes et douteuses. La complexité que présente le regroupement de renseignements tirés de diverses sources ainsi que les données douteuses et les niveaux de service incohérents donnent lieu à un milieu à risque élevé qui peut favoriser la prise de décisions inappropriées.

Les gestionnaires et le personnel n'emploient pas les outils accessibles dans le cadre de contrôle afin d'appuyer les pratiques de gestion. Bien que certains rapports soient produits, une fonction intégrale et continue de surveillance fait défaut et contribue aux écarts non constatés par rapport aux politiques et aux directives et ne permet pas de cerner les mesures correctrices requises afin de remplir les responsabilités et d'atteindre les objectifs administratifs.

## **2.0 PRINCIPALES CONSTATATIONS**

Les résultats des évaluations indépendantes et des entrevues en vue de cerner les objectifs ont été analysés en tenant compte des critères, des conditions, des causes et des effets. Les résultats de l'analyse sont les suivants :

1. Nous avons constaté l'adoption de bonnes pratiques de gestion. À St-Hyacinthe, la tenue des dossiers concernant les mesures de dotation était adéquate et la centralisation des cartes d'achat au sein de l'Équipe de la gestion des biens permet de réduire au minimum le nombre d'anomalies. À Indian Head, le protocole d'entente (PE) entre le Centre de recherches et l'Indian Head Agricultural Research Foundation (IHARF) est bien documenté et respecte toutes les exigences en matière de rapports ainsi que les obligations financières. Tous les centres de recherches maintiennent le cloisonnement approprié des fonctions, qui permet de distinguer les autorisations de paiement et de dépenses.
2. Les gestionnaires des services intégrés et les gestionnaires d'emplacement assurent la gestion des centres de recherches; les directeurs des sciences doivent rendre compte des résultats des

projets axés sur les résultats. Les titulaires de ces trois postes doivent assurer la fonction de gestion intégrée. Cependant, leurs activités courantes sont distinctes, ce qui entraîne des niveaux de service incohérents. Aucun budget n'a été affecté aux gestionnaires d'emplacement, et l'absence d'une fonction de contrôle contribue davantage au manque d'uniformité dans les niveaux de service et au cloisonnement des activités.

3. Aucune politique ministérielle précise n'a été établie concernant l'entretien interne et la gestion du carburant, et les centres de recherches ne se conforment pas aux procédures et aux pratiques existantes relatives à la gestion du parc automobile. Chaque centre de recherches gère son parc automobile de façon indépendante, ce qui entraîne la saisie de données incomplètes pour les rapports et les processus décisionnels à l'échelle du Ministère. Les pratiques de gestion concernant les pompes à essence sur place ne sont pas uniformes. Comme il est impossible de rapprocher les opérations d'achat et de consommation de carburant, les diverses quantités de carburant ne sont pas comptabilisées.
4. Les anomalies constatées dans les marchés sont les suivantes : l'autorisation d'achats sans délégation de pouvoirs, les fiches de spécimen de signature incomplètes, et l'établissement de marchés avec effet rétroactif. Les documents de délégation des pouvoirs et les fiches de spécimen de signature utilisés pour étayer les pratiques de gestion relatives aux cartes d'achat et aux processus d'approvisionnement sont datés.
5. Les cartes d'achat servent à l'achat de matériel scientifique. Cependant, l'application non uniforme des mécanismes de contrôle en place donne lieu à des achats non autorisés et non certifiés et à des écarts par rapport aux directives du Conseil du Trésor (CT) et du Ministère. Des achats effectués au moyen de cartes d'achat ont été consignés relativement aux déplacements, à l'entretien des véhicules et du matériel de TI. Le Centre de recherches de Summerland a mis en place un processus parallèle en ayant recours aux bons de commande plutôt qu'aux cartes d'achat. Ce processus n'est pas rentable et ne tient pas compte des économies d'échelle.
6. Les partenariats conclus avec les fondations sont gérés sans l'établissement de PE ou de convention de location, d'où le risque accru d'entretenir des relations inappropriées. Le recours à des partenariats avec les fondations pour contourner les règlements du CT régissant la passation de marchés et les pratiques relatives aux ressources humaines soulève une grande préoccupation. Le Ministère n'est pas au fait du nombre de fondations, de leur emplacement ou de leurs objectifs, ce qui peut donner lieu à l'établissement de relations inappropriées.

### **3.0 RECOMMANDATIONS**

#### **3.1 Nous recommandons que les conseils d'administration respectifs s'emploient à**

:

1. Améliorer les communications entre l'Équipe de la gestion des biens et l'Équipe scientifique en organisant périodiquement des conférences conjointes, en

diffusant les résultats et en établissant une convention sur le niveau de service entre les groupes;

**Réponse de la direction:** D'accord. L'Équipe scientifique et l'Équipe de la gestion des biens évalueront l'efficacité des communications de part et d'autre et élaboreront un accord sur les niveaux de service.

2. Examiner les postes de gestionnaire d'emplacement et de gestionnaire des services intégrés en vue de fusionner les fonctions lorsque la situation le justifie; envisager l'attribution d'un budget aux gestionnaires des centres de recherches;

**Réponse de la direction:** D'accord sous conditions. Un comité représentant l'Équipe des sciences et l'Équipe de la gestion des biens examine présentement les rôles et les responsabilités du gestionnaire d'installation et du gestionnaire des Services intégrés.

Pour formuler ses recommandations, le comité tiendra compte des résultats des travaux menés actuellement en ce qui concerne le modèle matriciel de gestion financière. L'équipe du projet de modèle matriciel de gestion financière compte des représentants de l'Équipe de la gestion des biens et de l'Équipe scientifique.

3. Mettre en oeuvre une fonction de contrôle continu dont les résultats seront communiqués aux directeurs respectifs de l'Équipe de la gestion des biens et de l'Équipe scientifique;

**Réponse de la direction:** D'accord. Le directeur des services intégrés et le DG du Bureau des sciences mettront en oeuvre une fonction de contrôle continu dont les résultats seront communiqués aux directeurs respectifs de l'Équipe de la gestion des biens et de l'Équipe scientifique.

Il faudra produire des rapports mensuels sur les principales stratégies liées au fonctionnement des installations.

4. Élaborer et établir des conventions de location écrites et approuvées, qui sont soumises à l'examen des services juridiques, entre les fondations et AAC, et attribuer l'administration de toutes les conventions au directeur des services intégrés, Direction générale de la gestion intégrée (DGGI).

**Réponse de la direction:** D'accord. Travailler avec chaque centre associé à une fondation afin d'élaborer un PE en se fondant sur le travail réalisé au Centre d'Indian Head.

**3.2 Nous recommandons au Conseil des services et systèmes ministériels de s'employer à :**

1. Appliquer les mécanismes de contrôle accessibles, p. ex., créer une fiche de contrôle de la qualité pour chaque mesure de dotation, prévoir une demande d'autorisation d'achat pour chaque achat effectué au moyen d'une carte d'achat, faire approuver les marchés de services professionnels et les bons de commande;

**Réponse de la direction:** D'accord. RH s'emploie actuellement à définir les processus administratifs liés aux fonctions des RH, notamment les rôles et les responsabilités à différents niveaux.

Le formulaire de demande d'autorisation d'achat existe déjà et peut être utilisé aux fins de documentation pendant le processus d'autorisation de dépense.

2. Réduire le nombre de cartes d'achat disponibles ou en confier la gestion exclusive à l'Équipe de la gestion des biens et optimiser les achats;

**Réponse de la direction:** D'accord sous conditions. La solution de n'offrir les cartes d'achat qu'aux membres de l'Équipe de la gestion des biens n'est pas toujours viable. Selon le processus actuel, on examine chaque année l'utilisation des cartes de crédit en vue d'en réduire le nombre.

3. Mettre en oeuvre un système de contrôle informatisé pour les pompes à essence sur place, au besoin;

**Réponse de la direction:** D'accord sous conditions. En raison des frais, on ne pourra mettre en oeuvre un tel système dans toutes les installations. Il faut donc envisager des solutions de rechange lorsqu'il est impossible de le faire.

4. Examiner, mettre à jour et corriger les documents de délégation des pouvoirs et les fiches de spécimen de signature;

**Réponse de la direction:** D'accord. Les Services intégrés utiliseront la fiche de spécimen de signature afin de s'assurer que la délégation de pouvoir est appropriée — les pouvoirs consignés sur papier ne seront pas utilisés.

L'équipe des finances est chargée de s'assurer que les FSS électroniques sont bien à jour.

5. Déterminer, par une analyse, s'il est rentable de confier à des employés d'AAC l'entretien sur place du parc automobile et des réservoirs de carburant aux centres de recherches au lieu de se procurer ces biens et services dans le commerce;

**Réponse de la direction:** D'accord. En général, on encourage l'entretien des véhicules du parc automobile à l'extérieur des installations. Le Ministère examine actuellement divers scénarios en ce qui concerne l'essence, car certaines raisons justifient l'entreposage d'essence aux installations, notamment l'avantage pécuniaire que présente l'achat en gros, la possibilité de se procurer à l'échelle locale des carburants moins polluants, etc.

6. Mettre en oeuvre des pratiques et procédures relatives à la gestion du parc automobile, notamment une « feuille de route » où sont recueillies les données sur les véhicules, un calendrier de déclaration des données ainsi que désigner un gestionnaire local du parc automobile.

**Réponse de la direction:** D'accord. Présentation des recommandations au comité national de gestion du parc automobile. Le comité est formé de représentants de l'Équipe de la gestion des biens et de l'Équipe scientifique.

#### **4.0 OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION**

Les objectifs de la présente mission de certification consistent à donner à la direction une garantie indépendante que les centres de recherches à Kentville (N.-É.), à St-Hyacinthe (Qc), à Indian Head (Sask.) et à Summerland (C.-B.) sont gérés de façon efficiente et efficace. Les objectifs sont les suivants :

1. évaluer la pertinence et l'efficacité du cadre de contrôle de la gestion en vigueur dans les centres de recherches;
2. évaluer si les activités de recrutement et de maintien en poste des employés compétents des centres de recherches respectent les politiques et les pouvoirs en matière de RH;

3. évaluer si les centres de recherches gèrent, utilisent et contrôlent de façon judicieuse les ressources financières liées à la gestion du parc automobile et aux cartes d'achat, et s'ils adhèrent aux lois, règlements et politiques en vigueur;
4. évaluer si les centres de recherches passent des marchés de biens et services conformément aux politiques, lois et règlements en vigueur;
5. évaluer si la direction des centres de recherches entretient des relations appropriées avec les fondations.

## **5.0 PORTÉE ET DÉMARCHE**

L'étape de l'examen de la vérification a été réalisée de mars à mai 2005 à l'Administration centrale à Ottawa, suivie de visites sur place aux centres de recherches à Kentville (N.É.), à St-Hyacinthe (Qc), à Indian Head (Sask.) et à Summerland (C.-B.). L'expérience et le jugement professionnel ont servi à déterminer la portée et la nature appropriées des essais de vérification et à évaluer la pertinence et l'efficacité des mesures de contrôle internes. Un effort de vérification suffisant a été consenti et les éléments de preuve nécessaires ont été recueillis afin d'appuyer les conclusions qui sont énoncées dans le présent rapport de vérification.

La présente mission de certification a été effectuée en conformité à la fois avec la Politique du Secrétariat du Conseil du Trésor en matière de vérification interne et les normes de l'Institut des vérificateurs internes relatives à l'exercice de la profession de vérificateur interne.

## **6.0 CONTEXTE**

Au cours de l'exercice 2002-2003, de nouveaux programmes ont été mis en oeuvre et exécutés en appliquant une structure fondée et articulée autour d'équipes horizontales et habilitantes. À l'époque, la Direction générale de la recherche a été restructurée et renommée Équipe de l'innovation et du renouveau, qui englobait tous les centres de recherches au Canada. AAC compte 19 centres de recherches principaux ainsi qu'un nombre de petits centres de recherches satellites. Les vérifications antérieures ont relevé les questions émergentes touchant les méthodes de gestion lors de visites sur place, qui étaient associées aux règlements régissant la passation de marchés et, dans certains cas, au *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*. En raison des questions soulevées lors des vérifications, l'Équipe ministérielle de vérification et d'évaluation (EMVE) a approuvé la vérification des pratiques de gestion qui serait entreprise à quatre centres de recherches choisis, soit Kentville (N.-É.), St-Hyacinthe (Qc), Indian Head (Sask.) et Summerland (C.-B.).

À l'étape de la planification de la vérification, certaines préoccupations communes ont été cernées. Les préoccupations suivantes se rapportent aux pratiques de gestion qui sont considérées comme à risque élevé :

- la démarcation imprécise des rôles et responsabilités entre les fonctions des gestionnaires des services intégrés et des gestionnaires des centres de recherches;

- les centres de recherches emploient des pratiques de gestion pour contourner les règlements régissant la passation de marchés du gouvernement et les politiques de dotation de la Commission de la fonction publique.

Le tableau suivant présente sommairement les ressources humaines à chaque centre de recherches :

Lieu	Établissement		Total
	Équipe de la gestion des biens	Équipe scientifique	
Kentville (N.-É.)	15	128	143
St-Hyacinthe (Qc)	14	99	113
Indian Head (Sask.)	3	13	16
Summerland (C.-B.)	16	173	189

## 7.0 CONCLUSIONS DÉTAILLÉES

### 7.1 Objectif n° 1 : Évaluer la pertinence et l'efficacité du cadre de contrôle de la gestion à l'appui des activités des centres de recherches.

Chaque élément du cadre de contrôle de la gestion a été évalué individuellement lors d'entrevues avec les gestionnaires et de l'examen de documents et processus à l'appui. L'équipe de vérification a conclu que la majorité des mesures de contrôle du cadre de contrôle de la gestion qui appuient les pratiques de gestion aux centres de recherches sont adéquates et efficaces. Toutefois, on a relevé certaines lacunes dans les mesures de contrôle internes. Il faut apporter des améliorations à l'intégration de la gouvernance et aux processus relatifs au contrôle continu.

La structure de gouvernance en place en vue d'appuyer les pratiques de gestion aux centres de recherches compte des directeurs des sciences, des gestionnaires d'emplacement et des gestionnaires des services intégrés. Ensemble, ils constituent la structure horizontale de gestion des centres de recherches. Plusieurs sujets d'inquiétude ont émergé lors de la présente mission de certification. Les liens entre les gestionnaires d'emplacement et les gestionnaires des services intégrés sont sans formalité et il n'y a pas de démarcation claire entre leurs rôles et responsabilités, ce qui entraîne souvent des limites vagues ou imprécises qui peuvent nuire à

l'objectivité durant le processus décisionnel. Les directeurs des sciences, les gestionnaires d'emplacement et les gestionnaires des services intégrés sont comptables à différents secteurs de l'organisation.

Cette hiérarchie complexe donne lieu à des lacunes dans l'information sur laquelle repose la prise de décisions cruciales. De plus, le personnel aux centres de recherches ne connaît pas toujours les responsables, ce qui entraîne un certain chevauchement et accroît les sources de frustration. Se reporter à l'annexe D pour des précisions sur les liens hiérarchiques.

La structure de gouvernance locale à l'appui des équipes horizontales et habilitantes visait à assurer l'atteinte des objectifs ministériels. À cette fin, on a attribué aux gestionnaires d'emplacement des responsabilités touchant la gestion des centres de recherches et l'approbation par écrit des achats sans toutefois associer à ces responsabilités une délégation budgétaire. Dans certains cas, les gestionnaires ont approuvé des dépenses sans toutefois savoir s'il y avait des fonds suffisants pour les couvrir. Cette pratique est considérée comme inappropriée car les mécanismes de contrôle pour assurer des fonds suffisants pour couvrir les dépenses sont inefficaces. Ainsi, les gestionnaires d'emplacement ne peuvent être comptables des dépenses budgétaires ou des résultats des projets ni mettre en oeuvre d'activités de contrôle touchant les dépenses budgétaires. Dans la plupart des cas, des conventions sur le niveau de service entre l'Équipe de la gestion des biens et l'Équipe scientifique ne sont pas en place et la fonction de contrôle continu fait défaut. Des détails précis sur les observations des vérificateurs suivent :

- les gestionnaires d'emplacement sont attribués des responsabilités relatives aux centres de recherches sans délégation budgétaire;
- la gestion des centres de recherches est exécutée indépendamment par les directeurs des sciences, les gestionnaires d'emplacement et les gestionnaires des services intégrés;
- il n'existe pas de convention sur le niveau de service entre l'Équipe de la gestion des biens et l'Équipe scientifique;
- bien qu'un certain compte rendu soit effectué, une fonction de contrôle continu pour les besoins de la gouvernance locale et des rapports intégrés présentés aux directeurs respectifs n'est pas en place.

**7.2 Objectif n° 2 :** Évaluer si les centres de recherches sont exploités en conformité avec les politiques et pouvoirs en matière de RH afin de constituer et de maintenir un effectif compétent.

Les résultats généraux ainsi que l'analyse de l'évaluation indépendante ont montré que les mesures de dotation sont prises de manière juste et transparente, conformément au fond et à l'intention des directives de dotation de la fonction publique. Toutefois, il faut apporter des améliorations de façon à documenter et à compléter les dossiers de mesures de dotation et restreindre le recours aux employés occasionnels de manière récurrente.

Selon les vérificateurs, la documentation manquante est attribuable au fait que tous les dossiers de dotation sont maintenus et administrés au bureau régional. Les agents régionaux de ressources humaines comptent sur le personnel local pour acheminer tous les documents au bureau régional. Bien que ce modèle présente des avantages, il entraîne aussi la perte de documents ou la dépendance à des tiers pour fournir les documents nécessaires.

Les vérificateurs ont relevé des occasions où le personnel de soutien a été embauché à titre occasionnel pendant plusieurs années et a été rémunéré à partir des fonds du compte à des fins déterminées ou du Programme de partage des frais pour l'investissement (PPFI). Cette pratique est contraire au modèle de gestion horizontale et d'équipe, soulève des inquiétudes relatives à la relation employeur-employé et contourne le modèle de dotation.

Les vérificateurs ont constaté que le bureau régional des ressources humaines à Montréal, qui reçoit des documents du Centre de recherches de St-Hyacinthe, est exploité efficacement, et celui-ci peut servir de modèle pour les autres centres.

Des détails précis sur les observations des vérificateurs suivent :

- les lacunes dans le cadre de contrôle interne ont été constatées dans un centre de recherches et un bureau régional des ressources humaines. Plusieurs dossiers de mesures de dotation manquent, et des documents à l'appui des nominations doivent être versés dans certains dossiers;
- la situation des employés occasionnels en poste depuis plusieurs années figure parmi les inquiétudes relatives à la relation employeur-employé et contrevient aux modèles de gestion horizontale et d'équipe ainsi que de dotation.

**7.3 Objectif n° 3 :** Évaluer si les centres de recherches gèrent, utilisent et contrôlent de façon judicieuse les ressources financières liées à la gestion du parc automobile et aux cartes d'achat, et s'ils respectent les politiques, lois et règlements en vigueur.

Les résultats généraux et l'analyse des entrevues et des évaluations indépendantes ont montré que les mesures de contrôle internes qui sont en place à l'appui de la gestion du parc automobile et des processus liés aux cartes d'achat sont généralement conformes aux politiques du CT et d'AAC. Des lacunes ont été relevées, et des améliorations s'imposent relativement aux exigences de déclaration des données et aux politiques d'exécution au moment d'utiliser les cartes d'achat.

### **Gestion du parc automobile**

Les quatre centres de recherches comptent 93 véhicules en service qui sont à la disposition des employés. Dans le parc global, un échantillon dirigé de 32 véhicules visés par l'essai de vérification a été établi. On a constaté que 14 véhicules des 32 (43,8 %) véhicules échantillonnés n'étaient pas conformes. L'évaluation indépendante a permis d'établir que la gestion du parc automobile aux centres de recherches est généralement conforme aux politiques d'AAC et du CT. En outre, les vérificateurs ont relevé des lacunes dans les mesures de contrôle internes, telles que l'absence de pratiques et procédures uniformes relatives à la gestion du parc, l'inobservation des exigences de déclaration des données, et l'absence de formation pour utiliser le système d'alimentation en carburant « Computrol ».

Les essais de vérification et les entrevues ont servi à évaluer les pratiques de gestion du parc automobile, et les vérificateurs ont fait les observations suivantes :

### **Procédure de sortie et de retour des véhicules**

La procédure incohérente de sortie et de retour des véhicules n'assure pas le contrôle adéquat de l'utilisation du parc automobile.

### **Entretien des véhicules**

Les centres de recherches qui offrent en sous-traitance l'entretien régulier des véhicules aux concessionnaires saisissent automatiquement toutes les données dans la base de données Automotive Resources International (ARI) en conformité avec les exigences. Lorsque l'entretien des véhicules est effectué sur place par les employés désignés d'AAC, peu sinon aucune donnée n'est saisie dans la base de données ARI afin d'appuyer le processus décisionnel. Le Ministère n'a pas adopté de politique sur la gestion de l'entretien du parc automobile, et il est donc difficile d'évaluer l'économie et l'efficacité de cet entretien.

### **Pompes à essence sur place**

Trois des quatre centres sont équipés de pompes à essence sur place. Les mécanismes de contrôle en vue de saisir les opérations d'avitaillement en carburant sont incohérents ou ne sont pas utilisés. Le rapprochement de la consommation de carburant et des fiches manuelles de carburant a révélé que 4 % de la consommation totale n'est pas comptabilisée, alors que le matériel agricole présente un taux de consommation en carburant élevé, soit de 18,4 %. Il est impossible de rapprocher ces deux contextes de consommation de carburant.

### **Renseignements dans la base de données ARI**

Il faut mettre à jour chaque mois la base de données ARI en y saisissant des données telles que les enregistrements des compteurs kilométriques et les frais d'entretien sur place. Aucun des emplacements évalués n'était entièrement conforme à cet égard. Toutefois, le centre de

St-Hyacinthe utilise exclusivement la carte ARI pour les frais d'essence et d'entretien et présente un degré de conformité fort supérieur à celui des trois autres centres.

### **Cartes d'achat**

Les mesures de contrôle internes en vue d'assurer la conformité de l'utilisation des cartes d'achat avec les règlements du CT et du Ministère et de prévenir le détournement de fonds présentent des lacunes et doivent être améliorées.

Pour ce volet de la vérification, 30 cartes d'achat utilisées dans le milieu scientifique dans les quatre centres de recherches ont été retenues aux fins de l'examen. La vérification indépendante a relevé les anomalies suivantes :

- les vérificateurs ont constaté que 240 des 269 relevés mensuels (26 cartes) présentaient une anomalie ou plus, dont la majorité découlait d'achats inappropriés (en vertu de l'article 32 de la LGFP) et l'omission de certifier les marchandises (en vertu de l'article 34 de la LGFP) sur les relevés mensuels;
- le gestionnaire des services intégrés (GSI) ou le gestionnaire d'emplacement autorise les achats, qui n'exerce cependant aucun contrôle sur le budget applicable;
- la non-conformité avec les règlements du CT et du Ministère qui est imputable à l'utilisation des cartes d'achat pour les frais de voyage, l'entretien des véhicules ainsi que le matériel de TI et les logiciels;
- tous les centres de recherches n'utilisent pas les cartes de crédit;
- deux cartes de crédit, une avec une limite de dépenses de 50 000 \$, n'ont pas été utilisées depuis plusieurs années;
- on emprunte à Summerland un processus parallèle de bons de commande et de « marge de crédit » auprès de fournisseurs locaux. L'évaluation a montré que 10 achats sur 67 (ou 15 %) dans l'échantillon ont été effectués au moyen de bons de commande au lieu des cartes d'achat (ce qui pourrait représenter 140 bons de commande par année). Cette pratique n'est pas jugée rentable en raison des frais supplémentaires engagés pour l'établissement de chaque bon de commande et le paiement des factures associées;
- Summerland a deux cartes de crédit Esso pour l'achat d'essence pour les véhicules qui sont loués pour des projets scientifiques. Selon la procédure en vigueur au Ministère, les usagers des véhicules loués à long terme doivent demander une carte de crédit ARI au gestionnaire national du parc automobile;
- le GSI à St-Hyacinthe a attribué la gestion des cartes d'achat à l'Équipe de la gestion des biens, ce qui a permis de contrôler l'utilisation des cartes en conformité avec les politiques du CT et du Ministère.

On attribue des cartes d'achat aux scientifiques et aux techniciens pour qu'ils achètent des biens pour les projets scientifiques. On achète immédiatement des articles lorsque des besoins sont déterminés, en contournant souvent les exigences énoncées à l'article 32 de la LGFP. À la réception des marchandises, on fait un suivi et le rapprochement des relevés mensuels, mais la certification des biens en vertu de l'article 34 de la LGFP est rarement effectuée. Le nombre excessif de cartes d'achat et les lacunes dans les mécanismes de contrôle font que des achats sont effectués sans approbation préalable et les marchandises ne sont pas certifiées. À Summerland, un processus parallèle est en place en remplacement des cartes d'achat. Des marges de crédit sont établies auprès de fournisseurs locaux, et chaque achat se fait au moyen de bons de commande, ce qui comporte l'émission d'un chèque aux fins de paiement. Bien que ce processus n'entraîne pas de nombreuses anomalies, il n'est pas favorable aux économies et à l'efficacité car il exige des ressources supplémentaires et inutiles.

**7.4 Objectif n° 4 :** Évaluer si les centres de recherches attribuent des marchés de biens et services conformément aux politiques, lois et règlements en vigueur.

Les résultats généraux et l'analyse des entrevues ainsi que les évaluations indépendantes ont montré que la majorité des mesures de contrôle internes en place en vue d'appuyer les activités de passation de marchés sont conformes aux politiques du CT et d'AAC. On a constaté des lacunes dans le cadre de contrôle et il faut apporter des améliorations à la délégation des pouvoirs, aux fiches de spécimen de signature et aux marchés avec effet rétroactif.

Ensemble, les quatre centres de recherches comptaient 2 208 marchés d'un montant total de 2 431 190,57 \$ et d'une valeur moyenne de 1 101,08 \$. Un échantillon statistique valide de 250 marchés a fait l'objet d'une évaluation indépendante, en employant les critères énoncés dans la politique sur la passation de marchés du CT et du Ministère.

On a constaté plusieurs anomalies durant l'évaluation indépendante des activités liées à la passation de marchés, qui sont attribuables à plusieurs facteurs. Pour déterminer correctement les causes et les effets des anomalies, plusieurs entrevues touchant la gestion et les processus ont été effectuées. De plus, on a constaté qu'un centre de recherches manquait de rigueur en ce qui a trait à la gestion des marchés ou des bons de commande. Des détails précis sur l'évaluation indépendante suivent :

- la démarcation imprécise des fonctions des gestionnaires d'emplacement et des gestionnaires des services intégrés entraîne des chevauchements et accroît les sources de frustration;
- les centres de recherches présentent divers niveaux de service;

- 45 des dossiers d’approvisionnement (45 sur 250 ou 18 %) présentaient des écarts par rapport aux politiques de passation de marchés du CT ou d’AAC, tels que le pouvoir de dépenser, la délégation des pouvoirs et les fiches de spécimen de signature, de même que des marchés avec effet rétroactif;
  - le pouvoir de dépenser est appliqué de manière incohérente. On a relevé 27 dossiers d’approvisionnement où les gestionnaires exercent le pouvoir de signature sans autorisation appropriée ou valide;
  - la majorité des documents de délégation de pouvoirs accompagnés de fiches de spécimen de signature étaient incomplets. Bien que la délégation des pouvoirs ait été cohérente pour ce qui est des responsabilités du poste, les exigences d’approbation de la délégation étaient souvent insatisfaites et les fiches de spécimen de signature incomplètes;
  - on a relevé des marchés avec effet rétroactif aux centres de recherches; l’échantillon renfermait 22 marchés sur 250 (8 %) qui ont été passés après coup;
- Dans l’échantillon, 40 marchés de services professionnels ont été évalués, dont 11 (11 sur 40 ou 25 %) n’étaient pas conformes aux politiques de passation de marchés du CT ou d’AAC. Les questions de non-conformité reflétaient les écarts relevés dans l’échantillon principal.

**7.5 Objectif n° 5 :** Évaluer si la direction des centres de recherches entretient des relations appropriées avec les fondations.

Chaque fondation a été évaluée en fonction des critères énoncés dans les essais de vérification élaborés par l’EMVE. L’information a été recueillie et examinée dans le cadre d’entrevues et d’essais de vérification. L’analyse des relations avec les fondations a montré que deux des quatre centres de recherches maintiennent une relation indépendante avec leurs fondations. Un centre de recherches n’entretient pas de relations convenables et indépendantes avec ses fondations. Une fondation non reconnue officiellement a été relevée à l’un des centres de recherches. Généralement, les mesures de contrôle internes à l’appui des relations avec les fondations sont adéquates et efficaces.

Une fondation est un organisme enregistré auprès de Revenu Canada en tant qu’organisme de bienfaisance et présente les critères suivants :

- les percées scientifiques ou techniques – l’activité doit produire des renseignements qui font progresser la compréhension des relations scientifiques ou des technologies;
- l’ambiguïté scientifique ou technologique – il est impossible de savoir ou de déterminer si un résultat ou un objectif donné peut être atteint ou la manière de l’atteindre en se fondant sur les connaissances ou l’expérience scientifiques ou technologiques généralement accessibles;

- le contenu scientifique et technologique – l’activité peut comprendre une enquête systématique et être effectuée par du personnel qualifié.

En tout, huit fondations ou organismes sans but lucratif ont été évalués dans le cadre de la présente vérification. Des observations clés pour chaque fondation suivent.

### **Centre de recherches de Indian Head**

L’évaluation indépendante du Centre de recherches et de la **Indian Head Agricultural Research Foundation (IHARF)** dénote que le Centre de recherches maintient une relation appropriée avec la Fondation. Les faits suivants ont été constatés :

- un PE valide est en place;
- l’IHARF compense le Centre de recherches pour les coûts directs associés à l’occupation et à l’exploitation de ses locaux au moyen d’un paiement annuel précisé dans le PE;
- l’IHARF maintient les mesures de contrôle des normes de travail, des échéanciers et des rapports suivant les exigences des programmes individuels.

### **Centre de recherches de Kentville**

Le Centre est associé à deux organismes sans but lucratif et à une fondation. Une évaluation indépendante de la relation entre le Centre de recherches et la **Nova Scotia Tree Fruit Research Foundation** n’a pu être effectuée car la Fondation n’est toujours pas reconnue officiellement. Les faits suivants ont été constatés :

- la Fondation a été créée pour promouvoir la recherche sur les arbres fruitiers et contribuer à établir l’ordre des priorités des projets de recherche du Centre;
- la Fondation occupe des locaux dans le Centre de recherches;
- la Fondation n’a toujours pas conclu de PE ou de convention de location avec le Centre de recherches;
- deux autres organismes sans but lucratif sont situés dans les locaux du Centre de recherches. Ni l’un ni l’autre ne satisfait aux critères pour être considérés comme une fondation. Toutefois, les deux sont exploités sans un PE ou une convention de location.

### **Centre de recherches de Summerland**

Cet emplacement est associé à deux organismes sans but lucratif et à une fondation.

L’évaluation indépendante de la relation entre le Centre de recherches et l’**Investment Agriculture Foundation** indique que le Centre entretient une relation appropriée avec la Fondation. Les faits suivants ont été relevés :

- le Centre de recherches n’a pas établi de PE avec la Fondation;
- une convention de location est en vigueur avec la Fondation, et des droits annuels sont exigés;

- la Fondation occupe des locaux dans le Centre de recherches;
- une évaluation des deux organismes sans but lucratif a été effectuée, et on a constaté que ni l'un ni l'autre ne satisfait aux critères exigés pour être considéré comme une fondation.

### **Centre de recherches de St-Hyacinthe**

Cet emplacement compte une fondation, soit la Fondation du conseil des gouverneurs du Centre de recherche et de développement sur les aliments. L'évaluation indépendante a montré que le Centre de recherches entretient une relation avec lien de dépendance avec la Fondation. Les faits suivants ont été relevés :

- le Centre de recherches n'a pas conclu de PE avec la Fondation;
- ils ont établi une convention de location qui est valide jusqu'en 2009. Les conditions de la convention ne reflètent pas la valeur réelle des locaux occupés, car la Fondation verse des droits de location annuels de 1 (un) dollar seulement;
- des procédures et processus efficaces n'ont pas été établis en conformité avec les politiques et les pouvoirs pertinents touchant notamment les ressources humaines et les marchés;
  - ▶ au cours de la période de vérification, un marché de services a été négocié avec la Fondation. Le marché contourne la relation indépendante entre la Fondation et AAC et dénote une possible relation employeur-employé;
  - ▶ le traitement de deux employés du Centre de recherches est partagé, selon la formule de 50-50, par la Fondation et AAC;
  - ▶ quatre autres scientifiques engagés par la Fondation touchent une rémunération que leur verse la Fondation pour leur travail, alors que 50 % de leur travail est effectué pour le compte d'AAC;
  - ▶ la Fondation a facturé AAC pour des biens et services qui n'ont pas été exécutés;
- la Fondation utilise le matériel et l'infrastructure d'AAC, y compris de TI et le RL;
- les marchés de services sont négociés directement entre la Fondation et le Centre de recherches.

Les résultats de l'analyse indépendante ont révélé certaines lacunes dans les mesures de contrôle internes et les pratiques, indiquant que les centres de recherches entretiennent des relations inappropriées avec les fondations. Au moment de réaliser la vérification, un seul centre de recherches avait un PE valide en place. Un PE établit les liens hiérarchiques ainsi que les pratiques et procédures entre les centres de recherches et les fondations. L'absence de PE peut entraîner la prise de décisions faussées et des processus inefficaces en ce qui a trait au traitement des questions liées aux ressources humaines ou aux politiques d'approvisionnement. Les faits peuvent être résumés par les observations suivantes :

- des PE ou conventions de location n'étaient pas en vigueur au moment de réaliser la vérification;
- un centre de recherches n'entretient pas de relations indépendantes avec la fondation;
- une fondation et un centre de recherches ont contourné certaines politiques en matière de ressources humaines et de passation de marchés.

## PROGRAMME DE VÉRIFICATION

Centre de recherches – Travail sur place selon les critères de vérification						
	Critère	Objectif de la vérification	Travail sur place			
			Essai de vérification	Examen des dossiers	Entrevues	Analyse des écarts
<b>A</b>	<b>Objet – Stratégie organisationnelle</b>					
A.1	Il faut établir et communiquer les objectifs des GSI et des directeurs d'emplacement.	1		✓	✓	✓
A.2	Il faut déterminer et évaluer les risques internes et externes importants auxquels font face les GSI et les directeurs d'emplacement.	1		✓	✓	✓
A.3	Il faut établir, communiquer et appliquer les politiques en vue d'appuyer les réalisations à la fois des GSI et des centres de recherches.	1		✓	✓	✓
<b>B</b>	<b>Engagement</b>					
B.1	Les politiques et pratiques en matière de ressources humaines doivent être conformes aux valeurs éthiques d'AAC et favoriser l'atteinte des objectifs visés par les GSI et les centres de recherches.	12	✓	✓	✓	✓

Centre de recherches – Travail sur place selon les critères de vérification						
	Critère	Objectif de la vérification	Travail sur place			
			Essai de vérification	Examen des dossiers	Entrevues	Analyse des écarts
B.2	Les rôles, responsabilités, pouvoirs et obligations de rendre compte sont clairement établis et sont conformes aux objectifs, de façon que les décisions soient prises par le personnel indiqué.	1		✓	✓	✓
<b>C</b>	<b>Capacité – Processus</b>					
C.1	Le personnel de gestion des centres de recherches devrait avoir les connaissances, compétences et outils nécessaires pour appuyer l'atteinte des objectifs des Centres.	12	✓	✓	✓	✓
C.2	Il faut déterminer et communiquer de manière opportune des renseignements financiers et non financiers suffisants, de façon que les gestionnaires puissent s'acquitter des responsabilités qui leur ont été attribuées.	13	✓	✓	✓	✓
C.3	Il faut coordonner les décisions et mesures à AAC et aux centres de recherches.	15	✓	✓	✓	✓

Centre de recherches – Travail sur place selon les critères de vérification						
	Critère	Objectif de la vérification	Travail sur place			
			Essai de vérification	Examen des dossiers	Entrevues	Analyse des écarts
C.4	Les activités de passation de marchés sont réalisées de manière juste et transparente en conformité avec les règlements régissant la passation de marchés du gouvernement.	1,4	✓	✓	✓	✓
C.5	Les activités de contrôle font partie intégrante des centres de recherches, compte tenu de leurs objectifs et des risques associés à leur atteinte.	145	✓	✓	✓	✓
<b>D</b>	<b>Surveillance, apprentissage et optimisation des ressources</b>					
D.1	Il faut surveiller les environnements externes et internes des centres de recherches afin de recueillir l'information qui peut signaler un besoin, de façon à réévaluer les objectifs ou activités de contrôle.	1		✓	✓	✓
D.2	Il faut faire un suivi du rendement en fonction des objectifs et des indicateurs précisés dans les objectifs et plans des centres de recherches.	1		✓	✓	✓

**Centre de recherches – Travail sur place selon les critères de vérification**

	Critère	Objectif de la vérification	Travail sur place			
			Essai de vérification	Examen des dossiers	Entrevues	Analyse des écarts
D.3	L'infrastructure de GI/TI assure une capacité suffisante en vue de saisir les données pour la prise de décisions de manière opportune, pertinente, exacte et complète.	1		✓	✓	✓
D.4	Les procédures de suivi sont établies et exécutées afin d'assurer la réalisation des changements et mesures.	1		✓	✓	✓

## Plan d'échantillonnage

### Objet :

Déterminer et établir un échantillon à partir des données sur les marchés de biens et services pour les centres de recherches situés à Kentville (N.-É.), à St-Hyacinthe (Qc), à Indian Head (Sask.) et à Summerland (C.-B.). Chaque emplacement fait l'objet d'un échantillonnage aléatoire séparé et distinct, qui est valide d'un point de vue statistique et assurer un degré de certitude de vérification à la haute direction.

### Étapes de la vérification :

Pour établir l'échantillon approprié, les étapes suivantes ont été suivies :

- Les données sur les marchés de biens et services à tous les emplacements ont été déterminées et transmises par Richard Dubé, Politiques, analyses et rapports. Les données sont accessibles pour les centres suivants :
  - ✓ Centre de recherches de Kentville – en tout, 470 dossiers de marché d'un montant global de 601 140,02 \$, dont la valeur moyenne des marchés était de 1 279,02 \$; le marché le plus élevé se chiffrait à 19 659,29 \$ et le plus bas, à 103 \$.
  - ✓ Centre de recherches de St-Hyacinthe – en tout, 779 dossiers de marché d'un montant global de 908 262,43 \$, dont la valeur moyenne des marchés était de 1 165,93 \$; le marché le plus élevé se chiffrait à 50 000 \$ et le plus bas, à 100 \$.
  - ✓ Centre de recherches de Indian Head – en tout, 19 dossiers de marché, qui ont tous été retenus.
  - ✓ Centre de recherches de Summerland – en tout, 940 dossiers de marché d'un montant global de 730 613,13 \$, dont la valeur moyenne des marchés était de 777,25 \$; le marché le plus élevé se chiffrait à 9 500 \$ et le plus bas, à 100 \$.
- Les spécifications de l'échantillon ont été déterminées en appliquant les paramètres suivants pour chaque centre de recherches :
  - ✓ Intervalle de confiance de 95 %
  - ✓ Taux d'erreurs prévues de 5 %
  - ✓ Précision de 5 %
- On a utilisé ACL pour choisir l'échantillon aléatoire distinct. On a aussi employé la méthode d'échantillonnage par attributs lorsque chaque enregistrement présentait la même probabilité d'intégration dans l'échantillon.

Tableau sommaire					
Centre de recherches	Marchés	Valeur	Échantillon statistique	Échantillon dirigé	Total
Kentville	470	601 140,02 \$	63	16	79
St-Hyacinthe	779	908 262,43 \$	67	13	80
Indian Head	19	191 174,99 \$	0	19	19
Summerland	940	730 613,13 \$	67	5	72