

CRSH  SSHRC

**VÉRIFICATION INTERNE DU
PROGRAMME DES COÛTS INDIRECTS**

Rapport final

Mars 2009



Conseil de recherches en
sciences humaines du Canada

Social Sciences and Humanities
Research Council of Canada

Canada 

TABLE DES MATIÈRES

I. Introduction	1
1. Contexte.....	1
2. Objectif, portée et approche de la vérification	2
II. Conclusion et constatations liées à la vérification	3
1. Conclusion globale.....	3
2. Constatations	3

I. INTRODUCTION

1. Contexte

Le Programme des coûts indirects aide les établissements postsecondaires canadiens à assumer leurs frais accessoires liés à la recherche en leur offrant des subventions. En 2009-2010, son budget est de 325 millions de dollars.

Le Programme est administré par une petite équipe d'employés dévoués œuvrant au sein Secrétariat du Programme des chaires de recherche du Canada du Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH).

Les établissements de recherche qui répondent aux critères d'admissibilité d'une subvention attribuée dans le cadre du Programme sont avisés de leur admissibilité et du montant de la subvention à laquelle ils ont droit. Ils sont ensuite invités à soumettre un formulaire de demande afin de recevoir l'aide financière.

En 2008-2009, le financement accordé allait de quelques milliers de dollars à 39 millions de dollars, répartis entre environ 125 établissements. On calcule le montant des subventions à l'aide d'une formule de financement approuvée qui se fonde sur le financement de recherche moyen reçu au cours d'une période de trois ans de la part des trois organismes subventionnaires du gouvernement fédéral suivants :

- le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH);
- le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG);
- les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC).

Les dépenses liées aux subventions sont admissibles si certains critères appuyant les activités de recherche sont remplis. La liste des dépenses admissibles comprend notamment les éléments suivants :

- les installations : la rénovation et l'entretien, la mise à niveau de l'équipement, les frais d'exploitation et le soutien technique offert aux laboratoires;
- les ressources de recherche : l'achat de documents de bibliothèque, l'amélioration des ressources documentaires et du fonctionnement de la bibliothèque ainsi que les frais administratifs;
- la gestion et l'administration : le soutien permettant de remplir les demandes de subvention, l'achat et la mise à niveau de systèmes d'information, la formation de personnel de recherche ainsi que la planification et la promotion de la recherche;
- les exigences réglementaires : l'appui des organes réglementaires, la mise à niveau et l'entretien des installations ainsi que la formation (p. ex. sur la santé et la sécurité, l'éthique et les soins dispensés aux animaux);
- la propriété intellectuelle : l'appui à l'homologation de technologies, l'administration d'accords et les frais liés aux conférences pour lesquelles le grand public est l'auditoire cible.

Bien que certains aspects du Programme soient simples (Par exemple, il existe des règles claires régissant l'admissibilité et le calcul d'une subvention.), sa nature même (la prestation de subventions visant à couvrir les coûts indirects) fait en sorte que d'autres secteurs - comme

l'évaluation de l'impact du Programme, l'établissement de rapports connexes et ses résultats à valeur ajoutée - sont plus difficiles à gérer. Néanmoins, dans le secteur public d'aujourd'hui, il est essentiel que tous les programmes qui impliquent l'affectation de fonds publics soient dotés de mécanismes de gouvernance, de contrôle et de gestion du risque appropriés pour que leur administration et leur gestion générales démontrent une diligence raisonnable et une responsabilisation.

2. Objectif, portée et approche de la vérification

La présente vérification a été réalisée par Deloitte & Touche (société à responsabilité limitée) pour le compte du CRSH. Le contrat a été attribué à Deloitte au terme d'un processus concurrentiel d'appel d'offres.

La vérification visait à s'assurer que les mécanismes de contrôle de la gestion, les pratiques de gestion des risques et les structures de gouvernance globales du Programme sont adéquates et efficaces.

Cette vérification comportait l'évaluation de l'admissibilité, le calcul des subventions attribuées, les paiements effectués ainsi que les mécanismes de surveillance couvrant les périodes de 2006-2007 et de 2007-2008. Le premier trimestre de 2008-2009 a aussi été inclus dans la vérification, car il comprend les plus récentes activités visant à déterminer l'admissibilité et à calculer le montant des subventions.

L'approche adoptée pour mener à bien cette vérification comprenait les activités suivantes :

- au cours de la phase de planification, on a mené des entrevues préliminaires auprès de la direction du Programme et de son personnel administratif et on a procédé à un examen approfondi de la documentation afin de comprendre en quoi consiste le Programme et de déterminer les risques dont il faudrait tenir compte pour l'élaboration du programme de vérification et la définition des critères de vérification;
- en s'inspirant du programme de vérification élaboré lors de la phase de planification, on a mené des entrevues de suivi et on a procédé à une vérification par sondages;
- les résultats de cette vérification par sondages, les entrevues et l'analyse documentaire ont été documentés dans le programme de vérification et le présent rapport de vérification afin d'être analysés par la direction.

Il importe de mentionner que l'on a déterminé l'objectif et la portée des travaux réalisés dans le cadre de la présente vérification en collaboration avec la direction du CRSH et que celle-ci les a donc approuvés.

II. CONCLUSION ET CONSTATATIONS LIÉES À LA VÉRIFICATION

1. Conclusion globale

À la lumière de la vérification effectuée, on a noté de nombreux éléments propres à une saine administration de programme, notamment l'existence de documents stratégiques, un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) et un cadre de vérification axé sur les risques (CVAR) accompagnés d'indicateurs de rendement ainsi qu'un site Web permettant de communiquer les éléments importants du Programme. L'un des principaux risques du Programme consiste à utiliser incorrectement la formule de financement, ce qui entraîne une affectation inappropriée de fonds. La vérification par sondages a permis de confirmer que les calculs effectués par le personnel du Programme à l'aide de la formule de calcul du financement et les mécanismes de contrôle concernant le processus de paiement étaient adéquats et conformes aux attentes. Cependant, la vérification a également permis de déterminer des possibilités d'amélioration dans divers secteurs. En voici un résumé (une liste plus détaillée étant présentée à la section 2.2) :

- l'officialisation des processus décisionnels;
- les pratiques administratives;
- l'évaluation de l'admissibilité;
- les visites de suivi;
- la mesure du rendement et l'établissement de rapports;
- le rapport destiné au ministre;
- la gouvernance stratégique et la gestion des risques du Programme.

2. Constatations

2.1. *Officialisation des processus décisionnels*

2.1.1. Constatations

Il est important que tout programme dispose d'un processus d'approbation officiel permettant de prendre des décisions sur les activités en cours liées à la mise en oeuvre de ce programme. La présente vérification a permis de relever deux cas où les protocoles de fonctionnement habituels du Programme avaient été modifiés sans approbation officielle :

- le programme prévu de visites de suivi a été reporté au mois de janvier 2008 en raison de difficultés de dotation et d'inquiétudes liées à la possible duplication des imminentes activités d'évaluation;
- on a décelé deux cas où le financement accordé par un organisme au cours de la période moyenne prévue de trois ans n'avait pas été utilisé pour le calcul du montant admissible. En fait, on avait plutôt utilisé une moyenne d'un an et de deux ans pour les nouveaux établissements.

Même si le personnel de programme a été en mesure de justifier ces deux cas, aucun document officiel ne confirme qu'une décision a été prise par le comité directeur du Programme pour approuver ces modifications apportées au mode de fonctionnement habituel. En fait, selon le procès-verbal des réunions pertinentes, il semble que ces éléments aient été traités uniquement à titre d'information plutôt que de faire l'objet d'un processus d'approbation officielle.

Dans le contexte d'aujourd'hui, il est d'une importance cruciale que la justification de telles décisions soit clairement documentée et officiellement approuvée par un organe de gouvernance compétent, ce qui permet de s'assurer que le processus décisionnel fait preuve de diligence raisonnable et de transparence.

2.1.2. Recommandations

On recommande que toutes les décisions concernant les changements apportés aux pratiques habituelles, aux protocoles ou à l'interprétation des modalités de programme fassent l'objet d'un rapport officiel destiné à un comité de gouvernance compétent pour approbation officielle et que les justifications de cette approbation soient documentées.

<i>Réponse de la direction</i>	<i>Mesures prises et calendrier</i>
La structure de gouvernance actuelle du Programme est telle que seules les questions d'importance stratégique sont communiquées au comité directeur pour faire l'objet d'une décision et d'une approbation. Quotidiennement, cela signifie que la surveillance du Programme est assurée par un directeur exécutif investi du pouvoir de prendre des décisions sur les pratiques en vigueur, les protocoles et l'interprétation des modalités du Programme.	La direction de l'évaluation d'Industrie Canada mène un examen des mécanismes de gouvernance et d'administration de l'ensemble des programmes des trois organismes subventionnaires et devrait en présenter un rapport à leur président respectif et au sous-ministre d'Industrie Canada d'ici février 2009. Le Secrétariat entreprendra un examen de la gouvernance de son mandat dès la réception du rapport d'Industrie Canada sur l'examen de la gouvernance. Les résultats de cet examen permettront de déterminer s'il est nécessaire d'apporter des changements à la structure de gouvernance du Programme.

2.2. *Pratiques administratives*

2.2.1. Constatations

Deux points à améliorer ont été soulevés en ce qui a trait à l'administration du Programme : la documentation des procédures de fonctionnement ainsi que la gestion des postes vacants et la planification de la relève.

Les procédures de fonctionnement normalisées qui documentent les activités et les processus d'un programme sont nécessaires pour orienter le personnel qui participe à l'administration et à la gestion de ce programme ainsi que pour préserver la mémoire organisationnelle. Bien que le Programme soit administré par une petite équipe, un tel ensemble de procédures documentées permettrait d'assurer la continuité et l'uniformité de la mise en application du Programme, en particulier s'il y a un taux élevé de roulement de personnel et qu'il est nécessaire de donner de la formation à de nouveaux employés. L'équipe de la vérification a constaté que l'on avait amorcé l'élaboration de procédures de fonctionnement et de lignes directrices internes (les travaux n'étant pas encore achevés) pour offrir une orientation quant

aux principaux processus mis en œuvre pour administrer le Programme, et ce, même si le personnel administratif du Programme avait préparé un document de lignes directrices administratives (qui se voulait au départ un document offrant de l'orientation aux établissements, mais qui a été utilisé pour la mise à jour du site Web du Programme).

On a constaté que ce programme est administré par une petite équipe et que tout changement apporté à la structure de dotation - par exemple en ce qui a trait aux postes vacants ou au taux élevé de roulement de personnel - est donc susceptible d'entraîner des exigences supplémentaires pour les autres membres du personnel et d'avoir une incidence sur la capacité du Programme à réaliser les activités requises. Par exemple, l'équipe de vérification a constaté que le poste d'analyste du rendement est actuellement vacant en raison d'un détachement. La rétroaction d'autres employés du Programme a permis de déceler des effets négatifs liés à la vacance de ce poste en ce qui a trait à la capacité du Programme d'effectuer des visites de suivi prévues, d'analyser les résultats de telles visites et de rapports annuels sur les résultats soumis par des établissements ainsi que de produire son propre rapport annuel à l'intention du ministre en temps opportun. De plus, on a constaté que le poste d'agent principal de programme (le principal responsable de l'administration du Programme) deviendra vacant à la fin de 2009-2010, car son titulaire prendra sa retraite. Il est essentiel de prévoir un plan de relève ou de transition étant donné l'importance qu'a ce poste pour l'administration continue du Programme. Toutefois, aucun processus de planification de la relève ou de transition n'a encore été élaboré et mis en œuvre par le personnel du Programme.

2.2.2. Recommandations

On recommande d'élaborer des procédures de fonctionnement normalisées afin d'offrir de l'orientation au personnel concerné par l'administration du Programme. Ces procédures devraient couvrir les principaux aspects de cette administration, notamment les suivants :

- la confirmation et l'approbation de l'admissibilité d'un établissement;
- la méthode de calcul et d'approbation des subventions du Programme;
- le rapprochement de la liste d'admissibilité et des établissements inclus dans le processus de calcul des subventions ainsi que les mesures correctives requises lorsque des écarts sont décelés;
- l'utilisation de la base de données du Système de gestion de l'information des chaires (SGIC);
- les visites de suivi;
- la collecte et la synthèse de renseignements liés à l'établissement de rapports annuels sur les résultats;
- les activités de gestion (p. ex. l'approbation de paiements, les protocoles de décision ainsi que la présentation de rapports au comité directeur et au ministre).

<i>Réponse de la direction</i>	<i>Mesures prises et calendrier</i>
<p>Même s'il est vrai qu'il n'existe encore aucun manuel de procédures officielles pour le Programme, cela ne signifie pas pour autant que celui-ci fonctionne sans procédures documentées. Jusqu'à septembre 2007, les tâches de soutien administratif du Programme étaient accomplies par l'agent principal de programme avec l'appui de l'agent de soutien et de l'adjoint administratif du Programme des chaires de recherche du Canada. Chacun de ces employés a documenté les procédures dont il était responsable. Maintenant qu'un adjoint de programme a été recruté, bon nombre de procédures ont été officialisées et sont documentées pour être incluses dans un manuel de procédures officiel. On a également élaboré un guide d'administration destiné aux universités, lequel sera bientôt distribué au sein de la communauté.</p>	<p>On a commencé à élaborer un manuel de procédures pour le Programme, et il devrait être achevé d'ici mars 2010.</p> <p>Le guide administratif destiné aux universités a servi à la modification du contenu d'un site Web pour le Programme (www.indirectcosts.gc.ca). Ce site Web sera rendu conforme aux normes relatives à la normalisation des sites Web du gouvernement du Canada au cours de l'exercice 2009-2010.</p>

On recommande également d'élaborer un plan d'action visant à répondre aux défis de dotation auxquels doit faire face le Programme, en particulier en ce qui concerne la planification de la transition et de la relève en prévision de la retraite imminente de l'agent principal de programme, ce qui implique de prévoir une période appropriée de transition et de prise en charge.

<i>Réponse de la direction</i>	<i>Mesures prises et calendrier</i>
<p>Le poste d'analyste du rendement est vacant depuis décembre 2007. Les efforts visant à doter ce poste sur une base déterminée ont échoué. Le poste d'analyste de programme a récemment été doté pour une durée déterminée en attendant les résultats de la classification. Le poste de coordonnateur de la gestion des données fera également l'objet d'un examen du comité de classification du CRSH en novembre 2008. L'agent principal de programme prend sa retraite en mai 2010, ce qui laisse à la direction suffisamment de temps pour planifier la transition et la relève.</p>	<p>Le poste d'analyste de programme a été doté le 1^{er} mai 2009, et celui de coordonnateur de la gestion des données l'a été le 22 décembre 2008.</p> <p>Le niveau de classification du poste d'analyste du rendement fait en sorte qu'il est difficile de recruter une personne possédant les qualifications et l'expérience requises pour gérer la fonction de mesure du rendement des trois programmes administrés par le Secrétariat, soit le Programme des chaires de recherche du Canada, le Programme des coûts indirects et le Programme des chaires d'excellence en recherche du Canada. Le poste était encore vacant en date du 15 mai 2009.</p> <p>À l'automne 2009, on élaborera un plan de dotation visant à remplacer l'agent principal de programme, qui prend sa retraite.</p>

2.3. *Évaluation de l'admissibilité*

2.3.1. Constatations

Pour être admissibles à recevoir une subvention couvrant des coûts indirects dans le cadre du Programme, les établissements doivent répondre à certains critères d'admissibilité. Ces établissements sont répertoriés dans une « liste de validation » qui constitue le principal document de travail permettant de déterminer et de confirmer leur admissibilité. À la lumière des entrevues réalisées, l'agent principal de programme effectue un examen annuel de la liste de validation des établissements admissibles et y apporte des modifications au besoin. Cela étant dit, il n'existe aucun processus d'approbation officiel pour cet examen, et il n'y a pas d'approbation officielle de la liste fournie par le directeur du Programme. De même, il n'existe aucune preuve officielle des activités réalisées par l'agent principal de programme pour confirmer l'exactitude et l'intégralité de cette liste.

Une fois que l'on a déterminé l'admissibilité des établissements, ceux-ci sont invités à remplir un formulaire de demande en ligne avant de recevoir leur subvention. Ils doivent décrire la façon dont ils entendent dépenser cette subvention selon cinq catégories de coûts indirects (les installations, les ressources, la gestion et l'administration, les exigences réglementaires et la propriété intellectuelle) en indiquant un chiffre pour chacune d'elles. Actuellement, les établissements ne sont pas tenus de répartir ou de justifier davantage les dépenses proposées dans le formulaire de demande. Ainsi, il est possible d'exercer une diligence raisonnable limitée dans le cadre du Programme en fonction des renseignements disponibles. Des discussions tenues auprès du personnel administratif du Programme ont permis de constater qu'en raison de la nature même du Programme (à savoir les coûts indirects, dont environ 20 p. 100 sont couverts par ces subventions), il est difficile d'efficacement vérifier les données fournies par les établissements admissibles pour confirmer que les fonds seront dépensés dans les secteurs de dépenses admissibles. Néanmoins, dans le contexte d'aujourd'hui, avant d'attribuer des fonds publics, il est important que le Programme démontre qu'il exerce un niveau de diligence raisonnable.

2.3.2. Recommandations

On recommande que le directeur du Programme approuve officiellement l'examen annuel de la liste des établissements admissibles afin d'en confirmer l'exactitude et l'intégralité. Cette approbation devrait être accompagnée des renseignements d'appui disponibles et pertinents montrant les activités réalisées par l'agent principal de programme afin de déterminer et de confirmer cette admissibilité. Il conviendrait également de présenter les résultats de cette analyse et de cette approbation à un comité de gouvernance compétent.

<i>Réponse de la direction</i>	<i>Mesures prises et calendrier</i>
La responsabilité consistant à déterminer l'admissibilité des établissements sur une base annuelle est clairement indiquée dans le profil d'emploi de l'agent principal de programme, qui se lit comme suit : [traduction] « Établir des liens et négocier avec des autorités provinciales et territoriales ainsi qu'avec des universités et des collègues canadiens pour déterminer l'admissibilité d'un établissement et son droit à des subventions. » Les décisions sont documentées par écrit ou à l'aide de fichiers	Étant donné la conception du Programme, l'examen annuel de la liste des établissements constitue une fonction de gestion, donc elle ne nécessite pas l'approbation du comité directeur du Programme. Afin de répondre à la recommandation voulant que l'on obtienne une approbation adéquate, nous avons ajouté, à la liste officielle des établissements, des lignes de signature destinées au directeur exécutif et à l'agent principal de programme. Cette modification a

<p>électroniques, puis la liste révisée des établissements admissibles est présentée aux membres du Comité interorganismes d'évaluation de programmes et du groupe de travail interorganismes sur les données afin qu'ils la commentent. Toutes les décisions finales sont communiquées aux organismes et consignées dans le dossier annuel. On utilise ensuite la liste pour le calcul annuel des subventions liées au Programme.</p>	<p>été apportée à la liste des établissements de 2008.</p>
--	--

De plus, on recommande que la direction du Programme détermine le degré de diligence raisonnable à exercer avant la distribution des fonds en tenant compte de sa valeur concrète et des exigences liées aux ressources qui sont propres à l'exercice de cette diligence raisonnable. Par exemple, le Programme pourrait exiger que les établissements fournissent des documents supplémentaires visant à justifier les dépenses prévues dans chaque catégorie de coûts indirects. Cela permettrait une comparaison avec la liste approuvée des dépenses admissibles et de déceler toute irrégularité possible avant de verser les fonds. Cela permettrait également d'établir un point de comparaison avec le Programme pour les visites de suivi et l'examen des rapports afin de déterminer si les fonds ont été dépensés comme prévu. En cas d'impossibilité d'exercer une diligence raisonnable, on recommande que le Programme détermine s'il est nécessaire d'apporter des modifications à ses modalités afin de rendre possible l'exercice de cette diligence raisonnable (p. ex. permettre que l'on effectue des vérifications auprès des détenteurs de subvention).

<i>Réponse de la direction</i>	<i>Mesures prises et calendrier</i>
<p>Au cours des trois premières années du Programme, les établissements devaient soumettre un long formulaire de demande décrivant comment ils prévoyaient dépenser les subventions obtenues dans le cadre du Programme. Grâce aux détails fournis, le personnel était à même de déterminer les dépenses prévues qui n'étaient pas admissibles ainsi que de demander aux établissements d'apporter les modifications nécessaires et de soumettre à nouveau leur formulaire de demande. Ce processus était exigeant en matière de ressources humaines (surtout en termes d'heures supplémentaires demandées à l'agent principal de programme). Au cours de cette même période, on a également remarqué que les dépenses déclarées à la fin de chaque exercice étaient légèrement différentes de celles qui avaient été prévues. La direction a donc décidé de réduire la charge de travail des établissements en simplifiant le formulaire de demande.</p>	<p>La direction maintient sa décision antérieure de simplifier le formulaire de demande parce que l'on sait que les universités disposent de processus budgétaires de grande envergure et que l'on prend les décisions concernant les dépenses liées aux subventions du Programme en collaboration avec de nombreux cadres supérieurs. Étant donné que les subventions du Programme constituent un droit des universités et qu'elles ne sont pas attribuées dans le cadre d'un processus concurrentiel, nous estimons qu'il serait contre-productif de s'en remettre de nouveau au long formulaire de demande. Les établissements peuvent utiliser leur temps plus efficacement en offrant des renseignements plus complets dans leur rapport annuel sur les résultats.</p> <p>De plus, en vertu de l'article 5.2.1 de la nouvelle politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor, les exigences administratives imposées aux candidats et aux détenteurs de subvention doivent tenir compte des éléments suivants : le niveau de</p>

	<p>risque propre au programme (modéré, en vertu de l'article 7.2.1 du CVAR), l'importance du financement ainsi que le profil de risque des candidats et des détenteurs de subvention.</p> <p>Les risques sont jugés modérés en raison de la nature du Programme et de sa contribution relativement modeste aux coûts indirects de la recherche; le budget total de 315 millions de dollars est réparti entre 125 établissements; les établissements qui reçoivent des subventions dans le cadre du Programme sont admissibles soit parce qu'ils ont signé un protocole d'entente (PE) avec les organismes, soit parce qu'ils sont admissibles en vertu de l'annexe 9 du PE.</p> <p>Par conséquent, la direction continuera d'exiger uniquement le formulaire de demande simplifié actuellement en vigueur.</p>
--	--

2.4. Visites de suivi

2.4.1. Constatations

L'équipe de vérification a remarqué que le personnel du Programme avait élaboré un calendrier officiel de visites de suivi. Étant donné les modalités du Programme, ces visites sont effectuées à des fins de surveillance, contrairement aux vérifications officielles menées auprès des détenteurs de subvention. Cela étant dit, elles permettent d'effectuer à la fois le suivi du rendement et le suivi financier, et l'on utilise un ensemble de questionnaires pendant ces visites. À la suite d'une visite de suivi, un établissement reçoit de la direction une lettre décrivant les constatations générales issues de cette visite.

Comme cela a précédemment été mentionné, dans le cadre de la vérification, on a constaté que les visites de suivi avaient été reportées au mois de janvier 2008 - en partie parce qu'un poste était vacant au sein de l'équipe de l'administration du Programme et pour éviter que les visites de suivi n'entraînent une duplication des imminentes activités d'évaluation.

2.4.2. Recommandations

On recommande de reprendre le calendrier des visites de suivi, car elles constituent un important élément du Programme, permettant ainsi de s'assurer que la direction exerce une diligence raisonnable sur une base continue (sans égard à la réalisation d'autres activités, telles que les vérifications et les évaluations) et favorisant l'amélioration continue du Programme.

<i>Réponse de la direction</i>	<i>Mesures prises et calendrier</i>
Les pénuries de personnel et la sélection tardive d'études de cas à des fins d'évaluation expliquent pourquoi les visites des lieux ont été reportées en 2008. Celles-ci reprendront aussitôt que l'on aura doté le poste d'analyste du rendement. Le calendrier sera ajusté afin de tenir compte de la charge de travail assumée par l'agent principal de programme au cours de sa dernière année d'emploi et des conclusions de l'évaluation de la sixième année.	Le calendrier des visites des lieux a été établi pour 2009-2010. L'agent principal de programme et l'analyste de programme effectueront des visites dans 26 établissements.

On recommande aussi que les notes prises pendant les visites de suivi fassent l'objet d'un rapport sommaire qui servira à déterminer les tendances et les problèmes nécessitant la prise de mesures correctives et de mesures de suivi.

<i>Réponse de la direction</i>	<i>Mesures prises et calendrier</i>
Les notes prises pendant les visites des lieux effectuées de décembre 2006 à décembre 2007 ont été transcrites par un employé nommé pour une période déterminée au sein de la Division du rendement organisationnel et de l'évaluation. Elles ont été remises à un expert-conseil engagé pour effectuer l'évaluation de la sixième année. Le plan de travail de 2007-2008 de l'analyste du rendement prévoyait la préparation d'un rapport sommaire. Malheureusement, son détachement auprès d'Industrie Canada, devant avoir lieu à compter de décembre 2007, a fait en sorte qu'il a été impossible de réaliser l'ensemble des activités prévues dans ce plan de travail.	Les notes prises pendant les visites des lieux ont été remises aux conseillers en évaluation et ont depuis été versées aux dossiers organisationnels.

2.5. Mesure du rendement et établissement de rapports

2.5.1. Constatations

Dans le milieu du secteur public d'aujourd'hui, il est important d'être en mesure de démontrer les résultats et la valeur des programmes. On a noté que le document du CVAR-CGRR du Programme comprend huit secteurs de mesure du rendement, ce qui constitue une source de données primaires pour lesquelles des rapports annuels sur les résultats sont soumis par les établissements. L'équipe administrative du Programme a réalisé des progrès quant à la conception et à la révision de la forme du rapport sur les résultats, et le processus de conception se poursuit. Chaque secteur de mesure du rendement comporte divers indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Selon les pratiques en vigueur au sein du Programme, les résultats de la mesure du rendement doivent être compilés et résumés en vue d'être inclus dans un rapport annuel destiné au ministre.

Le tableau ci-dessous présente les huit secteurs de mesure du rendement et donne des exemples de leurs principaux indicateurs.

<i>Secteur de rendement</i>	<i>Exemples d'indicateur</i>	<i>Source de données</i>
Contribution à la prestation d'installations de recherche bien équipées	<ul style="list-style-type: none"> • Espace de recherche de chaque chercheur • Proportion de la subvention consacrée aux installations • Description qualitative des installations 	Rapports sur les résultats
Contribution à la prestation de ressources de recherche	<ul style="list-style-type: none"> • Proportion de la subvention attribuée aux ressources de recherche • Description qualitative de contributions 	Rapports sur les résultats
Contribution à la gestion et à l'administration des activités de recherche	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'équivalents temps plein (ETP) en gestion et en administration • Nombre de demandes présentées aux organismes subventionnaires • Proportion de la subvention attribuée aux fonctions de gestion et d'administration 	Rapports sur les résultats Bases de données d'organisme subventionnaire
Capacité de répondre aux exigences réglementaires et aux normes d'accréditation internationale en matière de recherche	<ul style="list-style-type: none"> • Respect des politiques • Nombre d'ETP consacrés au respect des exigences • Description qualitative 	Rapports sur les résultats
Contribution au transfert des connaissances, y compris la commercialisation et la gestion des droits de propriété intellectuelle issus des travaux de recherche	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'ETP • Proportion de la subvention attribuée • Description qualitative 	Rapports sur les résultats
Contribution à l'attrait du milieu de la recherche canadien	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de chercheurs • Revenu total de la recherche • Évaluation qualitative 	Rapports sur les résultats Statistique Canada
Respect des exigences réglementaires	<ul style="list-style-type: none"> • Conformité • Description qualitative 	Rapports sur les résultats
Contribution au transfert des connaissances et à la commercialisation des résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de demandes de brevet • Nombre de contrats de licence • Évaluation qualitative 	Rapports sur les résultats Statistique Canada Entrevues

On a signalé que le Programme fournit essentiellement des descriptions qualitatives des résultats dans son rapport annuel destiné au ministre, lesquelles s'inspirent des rapports sur les résultats. Les mesures de rendement (y compris celles qui sont plus quantitatives) ne font pas

toutes l'objet d'un mécanisme officiel de suivi, de surveillance et d'établissement de rapports dans le cadre du Programme.

De plus, on a signalé que, même s'il n'y a aucune exigence officielle de rendre compte au ministre des résultats et des avantages du Programme, la direction de celui-ci reconnaît qu'il s'agit d'une bonne pratique ainsi que d'une occasion de démontrer les retombées et la valeur du Programme. Voilà pourquoi l'équipe de direction a produit un rapport annuel destiné au ministre à partir de la mise en œuvre du Programme (en 2003) jusqu'en 2006. Cependant, le rapport de 2006-2007 en est encore à sa version préliminaire, et le processus de production du rapport de 2007-2008 n'a pas encore été amorcé.

2.5.2. Recommandation

On recommande que le Programme examine les mesures de rendement établies afin de s'assurer d'effectuer le suivi d'une combinaison appropriée d'extrants et de résultats et que soit mis en place un processus plus officiel visant à compiler des données, à les analyser et à produire des rapports sur toutes les mesures de rendement définies. Parallèlement, on recommande l'établissement d'objectifs pour chacune des mesures de rendement afin que le Programme puisse évaluer son rendement de façon autonome.

<i>Réponse de la direction</i>	<i>Mesures prises et calendrier</i>
<p>Les indicateurs mentionnés dans le CGRR découlaient initialement des résultats de négociations survenues entre la direction du Programme et des analystes du Conseil du Trésor au début du Programme. Les indicateurs ont fait l'objet de révisions mineures après l'évaluation d'étape de 2005, mais ils posent toujours un défi. Il est difficile d'effectuer un suivi de ces indicateurs quantitatifs, et le Programme ne dispose d'aucune garantie que les établissements utilisent la même approche pour effectuer leurs calculs. Par conséquent, même s'il est possible d'extraire des renseignements de la base de données, nous n'avons pas tenté de les analyser. Les experts-conseils engagés pour effectuer l'évaluation de la sixième année aborderont cette question. Il reste à espérer qu'ils seront en mesure de formuler des suggestions utiles quant à la nature de ces indicateurs et à la façon dont on peut s'assurer d'adopter une approche uniforme de prestation des données au sein des établissements.</p>	<p>L'évaluation de la sixième année présente peu de conseils sur cette question. Par conséquent, la direction s'est engagée à mener une série de consultations auprès des universités et d'autres intervenants afin d'examiner les indicateurs actuels et les questions utilisées dans le formulaire de rapport.</p>

On recommande aussi que toutes les mesures de rendement soient traitées dans le rapport annuel destiné au ministre et que les rapports de 2006-2007 et de 2007-2008 destinés au ministre soient achevés en temps opportun.

<i>Réponse de la direction</i>	<i>Mesures prises et calendrier</i>
<p>Il importe de mentionner qu'il n'existe aucune exigence de programme officielle prévoyant la production de rapports annuels destinés au ministre. Le Secrétariat procède actuellement à l'examen de la nature, du contenu et du calendrier de présentation des rapports sur le rendement afin que l'on puisse produire des rapports pertinents et exacts en temps opportun. La mise en œuvre d'un cadre d'assurance de la qualité des données pour le Programme et la dotation complète des différents postes de ce dernier contribueront à l'atteinte de cet objectif. Certains retards sont à prévoir quant à la production des rapports étant donné le temps qu'il faut pour recevoir les rapports des universités.</p>	<p>Les rapports d'étape de 2006-2007 et de 2007-2008 sont maintenant présentés dans le site Web. Les rapports sur les résultats de 2008-2009 des universités doivent être présentés d'ici la fin de juin 2009. L'analyse de ces rapports débutera pendant l'été, et une version préliminaire du rapport d'étape de 2008-2009 devrait être prête d'ici novembre 2009.</p> <p>Lors de la période couvrant l'hiver et le printemps 2009, on procédera à l'élaboration d'un plan visant à produire d'autres rapports sur le rendement. On tiendra bientôt des discussions au sujet du contenu et de l'orientation de futurs rapports d'étape.</p>

2.6. Gouvernance stratégique et gestion des risques du Programme

2.6.1. Constatations

Comme cela a précédemment été mentionné, la gouvernance efficace des programmes gouvernementaux est une importante priorité, en particulier en ce qui a trait à la capacité de faire preuve de responsabilisation et de transparence ainsi que d'une diligence raisonnable quant à l'affectation de fonds publics.

La politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor précise que le gouvernement s'engage à s'assurer que ces paiements sont gérés d'une manière qui respecte les principes de bonne gestion ainsi que les niveaux d'intégrité, de transparence et de responsabilisation les plus élevés. De plus, le gouvernement est déterminé à s'assurer que les programmes liés aux paiements de transfert sont « conçus, mis en œuvre et gérés de façon équitable, accessible et efficace pour tous les intervenants - ministères, candidats et détenteurs de subvention -, qui apportent tous une contribution importante à l'atteinte des objectifs du gouvernement et des buts des Canadiens ».

Cette vérification a permis de constater que le Programme dispose de divers processus pour assurer son administration sur une base quotidienne. Cependant, l'équipe de vérification a également noté qu'il serait possible de renforcer les processus de gestion des risques et de gouvernance stratégique, ce qui permettrait une gestion permanente du Programme ainsi que de s'assurer qu'il atteint ses objectifs et répond aux attentes liées à l'utilisation de fonds publics. Les responsables du Programme ont envisagé la mise sur pied d'un comité de gestion opérationnelle auquel ce mandat pourrait être confié. Des tels processus de gouvernance stratégique et de gestion des risques devraient permettre d'effectuer une surveillance constante et efficace des secteurs suivants :

- la gestion des risques continus liés au Programme et l'obligation de produire des rapports pertinents à l'intention de divers intervenants;
- le caractère adéquat de la conception globale du Programme, ce qui comprend la remise en cause des pratiques et des dispositions au besoin;

- l'importance de la valeur ajoutée du Programme.

2.6.2. Recommandation

On recommande de mettre en place des mécanismes permettant une gouvernance opérationnelle et une gestion des risques plus approfondies du Programme au moyen d'un processus d'évaluation continue des risques auxquels doit faire face le Programme, de sa valeur continue et de l'atteinte de ses objectifs.

<i>Réponse de la direction</i>	<i>Mesures prises et calendrier</i>
<p>Le plan d'action lié à la fonction de mesure du rendement du Programme prévoit l'évaluation continue des risques liés au Programme, de sa valeur continue et de l'atteinte de ses objectifs. Jusqu'à maintenant, les activités réalisées et les résultats obtenus n'ont pas été faciles à constater pour les vérificateurs, car il manquait un analyste du rendement, et il n'y avait pas de rapports sommaires sur les visites des lieux effectuées jusqu'à aujourd'hui.</p>	<p>À défaut de disposer des services d'un analyste du rendement, la direction élaborera un plan d'activités triennal visant à définir de futures orientations afin de s'assurer que le Programme réussit à atteindre ses objectifs stratégiques.</p>