

SSHRC  CRSH

## VÉRIFICATION DE LA GOUVERNANCE INTERNE

Division de la vérification interne  
21 février 2012

## TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	3
1. QU'EST-CE QUE LA GOUVERNANCE? .....	5
2. MÉCANISMES ACTUELS DE GOUVERNANCE INTERNE DU CRSH .....	5
3. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION .....	6
4. MÉTHODOLOGIE.....	7
5. CONCLUSIONS DE LA VÉRIFICATION : PROGRÈS RÉALISÉS .....	7
6. CONCLUSIONS DE LA VÉRIFICATION : POINTS À AMÉLIORER.....	9
6.1 Clarté des rôles et des responsabilités.....	9
6.2 Clarté des rapports hiérarchiques et responsabilisation .....	10
6.3 Processus de prise de décision et de surveillance .....	12
6.4 Recommandations .....	13
7. CONCLUSION.....	14
8. RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS DE LA VÉRIFICATION .....	15
ANNEXE I : structure de gouvernance interne du CRSH .....	19
ANNEXE II : description des comités de gouvernance interne .....	20
ANNEXE III : secteurs de vérification, critères et sources.....	26
ANNEXE IV : exemples de définition – fonctions des comités .....	29

## SOMMAIRE

Le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) a été constitué par une loi du Parlement en 1977 et rend compte de ses activités au Parlement par l'entremise du ministre de l'Industrie. Son mandat comporte deux volets : encourager et appuyer la recherche et la formation dans le domaine des sciences humaines ainsi que conseiller le ministre de l'Industrie sur les questions relatives à la recherche en sciences humaines.

La structure de gouvernance interne du CRSH est composée de sept comités principaux, dont trois comités liés à la haute gestion et quatre dont la nature est plutôt opérationnelle. Ces comités comportent diverses fonctions, notamment la prise de décision, la prestation de conseils à la haute gestion et l'échange de renseignements.

### Pourquoi cet examen est-il nécessaire?

Des mécanismes efficaces de gouvernance interne sont essentiels à l'atteinte des objectifs stratégiques d'un organisme et à la saine gestion des ressources publiques. Le Secrétariat du Conseil du Trésor encourage de plus en plus les ministères et les organismes à améliorer la gouvernance à l'aide d'une série de lignes directrices et de politiques visant une efficacité et une responsabilisation plus grandes au sein du gouvernement. De plus, la norme 2100 de l'Institut des vérificateurs internes (Nature du travail) exige que « l'activité de vérification interne évalue les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle et contribue à leur amélioration au moyen d'une approche systématique et rigoureuse ». La Division de la vérification interne se doit donc d'effectuer l'examen de la gouvernance au CRSH. Les résultats de la vérification viendront appuyer les objectifs d'amélioration permanente du CRSH en cernant des points à améliorer en matière d'efficacité.

### Objectifs et portée de la vérification

La vérification avait pour objectif l'évaluation de la gouvernance interne du CRSH en termes d'efficacité. La vérification portait plus précisément sur les points suivants :

1. les rôles et les responsabilités des comités de gouvernance interne;
2. les rapports hiérarchiques des comités;
3. les processus de prise de décision et de surveillance des principales initiatives stratégiques.

### Principales conclusions de la vérification

Au cours des dernières années, la haute gestion du CRSH a réalisé des progrès importants en renforçant la structure de gouvernance dans des secteurs nécessitant une plus grande surveillance. L'équipe de vérification a noté que, depuis 2007, le CRSH confie les responsabilités stratégiques à un comité de haute gestion et les responsabilités opérationnelles à un comité de gestion des opérations. De plus, en 2009, le processus budgétaire des subventions, des bourses et des partenariats du CRSH a été évalué, et on a déterminé qu'il était nécessaire de disposer d'un forum permettant de discuter des attributions et des réaffectations. À la suite de cet examen, le CRSH a créé le Comité sur la planification et les ressources, qui tire profit de l'expertise de la Division des finances du CRSH pour donner aux deux vice-présidents des conseils stratégiques sur la gestion des fonds de programme.

De plus, l'équipe de vérification a constaté les progrès réalisés par le CRSH quant à la clarification de processus décisionnels d'importants secteurs organisationnels, comme les

ressources humaines. Au début de 2011, le Comité de haute gestion a approuvé le nouveau tableau de délégation de pouvoirs de ressources humaines du CRSH. Ce document précise les niveaux de gestion qui participent à des décisions particulières et fait la distinction entre les décisions stratégiques et celles qui sont considérées comme opérationnelles. En outre, dans le domaine des finances, on tente actuellement de déterminer les décisions essentielles concernant les budgets et le niveau décisionnel correspondant à cette fonction organisationnelle importante.

En plus des améliorations déjà apportées, la vérification a permis de mettre en évidence d'autres grands points à améliorer en matière d'efficacité :

- la précision des rôles et des responsabilités concernant la structure de gouvernance interne, plus particulièrement les comités :
  - la vérification a fait ressortir une incertitude de la direction au sujet des rôles des comités de gouvernance interne et des responsabilités mutuelles de ces organes;
  - la vérification a révélé que la structure de gouvernance interne elle-même n'était pas communiquée de façon claire ou adéquate au sein de l'organisme. En outre, on n'avait pas clairement indiqué qui était responsable de la gouvernance du CRSH pour ce qui est d'en assurer la surveillance et l'harmonisation avec les objectifs organisationnels;
- une meilleure intégration des comités de gouvernance interne au moyen de rapports hiérarchiques officiels et d'attentes, ce qui favorise la circulation efficace de l'information et la responsabilisation :
  - l'équipe de vérification a constaté que les principaux comités — comme le Comité directeur de gestion de l'information et de technologie de l'information des deux conseils — n'étaient pas liés par des rapports hiérarchiques officiels au reste de la structure de gouvernance interne;
- la documentation des processus de prise de décision et de surveillance des secteurs considérés comme essentiels aux activités du CRSH :
  - l'une des initiatives étudiées lors de la vérification était le renouvellement de l'architecture des programmes. Au moment de la vérification, les cadres de prise de décision et les processus de surveillance plus officiels visant à favoriser l'efficacité du renouvellement de l'architecture des programmes étaient toujours en cours d'élaboration. Malgré l'absence d'un processus documenté complet, il est important de noter que des activités de prise de décision et de surveillance ont manifestement eu lieu en ce qui concerne les grandes questions de conception et de politiques. Cela comprenait des approches de gestion de projets qui ont permis une bonne progression de l'étape de conception jusqu'à la mise en œuvre. Les faiblesses de la documentation des processus relatifs à la prise de décision et à la surveillance n'étaient pas propres aux grandes initiatives du CRSH. Elles ont aussi été décelées dans d'autres secteurs, notamment l'élaboration et la mise en œuvre de politiques.

### Conclusion

Le CRSH, qui reconnaît que la gouvernance est essentielle à l'atteinte d'objectifs stratégiques et opérationnels, a réalisé des progrès importants en la matière au cours des dernières années. L'équipe de vérification a néanmoins décelé des points à améliorer en matière d'efficacité. En résumé, le CRSH peut accroître son efficacité en précisant les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte, en officialisant les rapports hiérarchiques et les attentes connexes pour assurer une circulation appropriée de l'information ainsi qu'en concevant des processus de prise de décision et de surveillance dans les secteurs d'activité importants. Ces suggestions devraient être considérées comme une occasion de mettre au point une structure qui est déjà en voie de s'améliorer et de s'adapter aux changements internes et externes.

## 1. QU'EST-CE QUE LA GOUVERNANCE?

Il y a d'innombrables définitions de la *gouvernance*, qui dépend de divers facteurs organisationnels, structurels et culturels. Bien qu'aucune définition ne soit utilisée comme « norme par excellence », les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* (2010) de l'Institut des vérificateurs internes proposent la définition suivante :

Combinaison de processus et de structures adoptés par le conseil pour informer, diriger, gérer et surveiller les activités de l'organisation en vue d'assurer l'atteinte de ses objectifs.

Ainsi, la gouvernance peut être considérée comme l'interaction complexe entre les comités — telle qu'elle est définie dans l'organigramme (la structure) — ainsi que les fonctions de prise de décision et de surveillance auxquelles participent les personnes et les comités pour permettre à l'organisme d'atteindre ses objectifs (le processus). De plus, bien qu'il n'en soit pas fait explicitement mention dans la définition de l'Institut, il est important de reconnaître que la structure et le processus sont grandement influencés par un troisième élément, soit la culture organisationnelle. Cette dernière peut se définir comme l'ensemble des valeurs et des normes partagées d'un organisme, lesquelles influencent la façon dont les employés interagissent et dont les rapports sont définis. L'interaction entre la structure, le processus et la culture est différente d'un organisme à un autre selon sa nature et ses activités.

Le CRSH, qui reconnaît que des mécanismes de gouvernance appropriés sont essentiels à l'atteinte d'objectifs organisationnels, a adopté une approche itérative d'amélioration de sa structure et de ses processus plutôt qu'un modèle « universel ». Au cours des dernières années, l'organisme a réalisé d'importants progrès quant au développement de sa gouvernance interne. Les résultats de la vérification viendront appuyer les objectifs d'amélioration permanente du CRSH en cernant des points à améliorer en matière d'efficacité.

Pour les besoins de la vérification, la « gouvernance interne » est définie comme l'interaction entre la structure du CRSH (sept comités de gestion, décrits à la section suivante) et des processus choisis par le CRSH pour l'aider à atteindre ses objectifs organisationnels (c.-à-d. prise de décision et surveillance dans certains secteurs). Il est également important de mentionner que l'expression « gouvernance interne » utilisée dans le présent rapport ne devrait pas être interprétée comme la « gouvernance institutionnelle », qui comporte des caractéristiques uniques, comme un conseil d'administration.

## 2. MÉCANISMES ACTUELS DE GOUVERNANCE INTERNE DU CRSH

Le CRSH a été constitué par une loi du Parlement en 1977 et rend compte de ses activités au Parlement par l'entremise du ministre de l'Industrie. Son mandat comporte deux volets : encourager et appuyer la recherche et la formation dans le domaine des sciences humaines ainsi que conseiller le ministre de l'Industrie sur les questions relatives à la recherche en sciences humaines.

La structure de gouvernance interne du CRSH comprend sept comités de gestion<sup>1</sup>. (Consulter les annexes I et II.) Cette structure comporte trois comités au niveau de la haute gestion (le

---

<sup>1</sup> Comme cela est indiqué dans le plan organisationnel de 2010-2011 du CRSH, la structure de gouvernance interne du CRSH est composée de six comités : le Comité de haute gestion, le Comité de gestion des opérations, le Comité de coordination des programmes, le Comité du rendement et de l'évaluation, le Comité de la planification et des ressources ainsi que le Comité directeur de gestion de l'information et de technologie de l'information des deux conseils. L'enquête effectuée dans le cadre de cette vérification a permis de déterminer qu'un autre comité – le Comité de gestion des programmes – fait également partie de la structure de gouvernance interne. Le Comité de gestion des

Comité de haute gestion, le Comité du rendement et de l'évaluation ainsi que le Comité directeur de gestion de l'information et de technologie de l'information des deux conseils). Le Comité de haute gestion agit à titre d'organe décisionnel du CRSH et le Comité du rendement et de l'évaluation conseille le président sur les questions de rendement organisationnel et d'évaluation. Le Comité directeur de gestion de l'information et de technologie de l'information des deux conseils, fruit d'un accord de « partage de services » conclu entre le CRSH ainsi que le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG), a pour mandat de fournir aux deux organismes une orientation stratégique et des conseils de planification en matière de gestion de l'information et de technologie de l'information. Les quatre autres comités (le Comité de gestion des opérations, le Comité sur la planification et les ressources, le Comité de gestion des programmes et le Comité de coordination des programmes) comportent diverses fonctions, notamment la présentation de recommandations à la haute gestion et la communication de renseignements. Même si bon nombre de ces comités ne jouent pas de rôle décisionnel concret, ils visent à appuyer l'ensemble de la structure de gouvernance. En résumé, les comités communiquent au moyen de divers rapports hiérarchiques officiels et non officiels, notamment la communication de procès-verbaux ainsi que des discussions auxquelles participent des membres de la haute gestion et leurs subordonnés directs.

### 3. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Une vérification de la gouvernance interne du CRSH est nécessaire pour les raisons suivantes :

- dans le profil de risque organisationnel 2010-2011 du CRSH, certains éléments de la gouvernance ont été désignés comme représentant un risque « élevé », particulièrement ceux relatifs à la prise de décision;
- le plan de vérification axé sur les risques de 2009-2010 indiquait la nécessité de procéder à une évaluation plus poussée de la gouvernance.

De plus, la norme 2100 de l'Institut (Nature du travail) indique que « l'activité de vérification interne doit évaluer les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle ainsi que contribuer à leur amélioration au moyen d'une approche systématique et rigoureuse ». La Division de la vérification interne doit donc effectuer l'examen des mécanismes de gouvernance du CRSH.

La vérification a permis d'évaluer la gouvernance interne du CRSH – dont la structure figure à l'annexe I – en termes d'efficacité<sup>2</sup>. La vérification portait plus particulièrement sur trois aspects (Consulter l'annexe III.) :

1. la clarté des rôles et des responsabilités des comités de gouvernance interne;
2. la clarté des rapports hiérarchiques qui appuient la circulation d'information au sein des comités de gouvernance interne;
3. l'existence de processus clairs et connus de prise de décision et de surveillance pour les grandes initiatives stratégiques.

Pour traiter de chaque aspect dans le contexte des activités quotidiennes du CRSH, dans le cadre de la vérification, on a examiné la structure des comités de gouvernance interne ainsi

---

programmes est un comité non officiel dont relève le Comité de coordination des programmes, conformément au mandat de ce dernier.

<sup>2</sup> Efficience : « Minimum de ressources permettant d'obtenir de la qualité de façon opportune ». (Bureau du vérificateur général, *Manuel de vérification de gestion*, annexe 2, Définitions [Ottawa : Bureau du vérificateur général du Canada, 2004].)

que les processus de prise de décision et de surveillance pour les initiatives relatives à la gestion des risques organisationnels et au renouvellement de l'architecture des programmes<sup>3</sup>.

Il est important de reconnaître que le domaine de la gouvernance interne est vaste et peut englober de nombreux sujets. Dans le cadre de la vérification, on a réalisé une enquête pour cerner les aspects propres au CRSH qu'il fallait examiner. Les pistes de recherche présentées ci-dessus ont été choisies pour leur pertinence et pour que la portée de la vérification ne soit pas trop vaste. L'examen de la gouvernance externe (c.-à-d. le conseil d'administration et le Comité de vérification indépendant), de la gouvernance dans les divisions (c.-à-d. la Direction des services administratifs communs), de la structure organisationnelle, des comités et des groupes de travail spéciaux du CRSH, de la composition des comités ou du rendement des comités eux-mêmes dépassait donc la portée de cette vérification.

Dans le cadre de la vérification, on a examiné des documents de janvier 2008 à décembre 2010.

#### 4. MÉTHODOLOGIE

La Division de la vérification interne a eu recours aux méthodes suivantes pour mener à bien son travail :

- un examen de documents et de dossiers de différentes sources d'information, notamment les procès-verbaux des comités, les mandats, les programmes et les rapports organisationnels (c.-à-d. plans stratégiques, plans organisationnels et chartes de projet);
- des entrevues menées auprès d'importants principaux intervenants (c.-à-d. haute gestion, directeurs ainsi que membres et présidents de comité) sur les principaux problèmes, défis et risques associés à la gouvernance interne du CRSH.

La vérification a été réalisée conformément aux normes établies par l'Institut. On a utilisé les critères pour structurer la vérification et tirer des conclusions à l'aide des renseignements recueillis. Les critères se fondaient principalement sur les indications fournies par le Bureau du contrôleur général pour l'évaluation de mécanismes de contrôle de gestion de base du gouvernement du Canada. (Consulter l'annexe III.)

#### 5. CONCLUSIONS DE LA VÉRIFICATION : PROGRÈS RÉALISÉS

##### *5.1 Le CRSH a renforcé sa structure de gouvernance interne en créant de nouveaux comités et en étoffant son processus de gestion des risques.*

Au cours des dernières années, la haute gestion du CRSH a réalisé des progrès importants en renforçant sa structure de gouvernance dans des secteurs nécessitant une plus grande surveillance. Avant 2007, le CRSH était principalement géré par un comité, soit le Comité de gestion. Ce comité était formé de 20 membres (directeurs et niveaux plus élevés, y compris le président), qui se réunissaient une fois par semaine pour discuter de sujets tels que les

---

<sup>3</sup> L'initiative de renouvellement de l'architecture des programmes est essentielle pour redéfinir l'architecture des activités de programme du CRSH de 2010 à 2012 et par la suite. L'objectif du renouvellement de l'architecture des programmes, la principale stratégie du CRSH énoncée dans le document de 2010 *Définir nos orientations*, est la rationalisation et la simplification d'un processus de prestation de programmes qui serait plus efficace, à jour et adapté aux nouveautés du domaine des sciences humaines. En résumé, le renouvellement de l'architecture des programmes a regroupé les 30 programmes du CRSH en trois programmes-cadres, soit Talent, Savoir et Connexion.

orientations stratégiques et la gestion des opérations. En 2007, le CRSH a divisé ce grand comité en deux, créant ainsi le Comité de haute gestion et le Comité de gestion des opérations. Cette mesure a permis de confier les responsabilités stratégiques au Comité de haute gestion et les responsabilités opérationnelles à un comité axé sur les opérations.

De plus, en 2009, le processus budgétaire des subventions, des bourses et des partenariats du CRSH a été évalué, et on a reconnu la nécessité d'un forum permettant de discuter des attributions et des réaffectations. À la suite de cet examen, le CRSH a créé le Comité sur la planification et les ressources, un comité qui tire profit de l'expertise de la Division des finances du CRSH pour donner aux deux vice-présidents des conseils stratégiques sur la gestion des fonds de programme. Par la même occasion, le CRSH a officialisé le Comité du rendement et de l'évaluation ainsi qu'harmonisé ses rôles et ses responsabilités avec les exigences énoncées dans la nouvelle politique d'évaluation du Conseil du Trésor.

Grâce à sa structure de gouvernance améliorée, le CRSH a récemment renforcé ses processus de gestion de grandes initiatives stratégiques, comme son processus de gestion des risques organisationnels. En 2009, l'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion du CRSH a montré que, pour mieux intégrer les processus de gestion des risques dans l'organisme, des améliorations étaient nécessaires. Parmi ces améliorations, en 2010, la haute gestion a assigné le rôle de « champion » au vice-président directeur de la Direction des affaires générales pour créer le profil de risque organisationnel. En résumé, le profil a permis de déceler, d'évaluer et de classer (niveau élevé, moyen ou faible) 20 risques associés à l'atteinte des objectifs organisationnels. À la suite de la création du profil de risque organisationnel, le CRSH a élaboré un cadre de gestion du risque en mars 2011, lequel a été examiné par le conseil d'administration en juin 2011, et la surveillance a été assurée par le Comité de haute gestion. Dans ce cadre, on présente approche systématique d'évaluation, de gestion et de communication des renseignements sur les risques à la haute gestion pour appuyer la prise de décision et la surveillance. L'élaboration d'un premier plan organisationnel et de *Définir nos orientations*, un plan stratégique axé sur l'avenir, figure aussi au nombre des améliorations à signaler depuis l'amélioration de la structure de gouvernance du CRSH.

Vers la fin de la vérification, on a appris que la création de nouveaux comités était proposée dans une optique d'amélioration de l'efficacité et d'une meilleure mise en application de la gouvernance dans des secteurs organisationnels importants. Actuellement, le CRSH et le CRSNG se partagent des services généraux dans trois domaines : la gestion de l'information et la technologie de l'information; les ressources humaines; les finances. L'avantage d'une approche de services partagés est la possibilité d'obtenir des gains d'efficacité en évitant la duplication des efforts consacrés à la gestion de questions communes relatives aux politiques ou aux opérations dans les deux organismes. Dans le cadre de ce modèle de partage de services, un seul organe de gouvernance est actuellement partagé, soit le Comité directeur de gestion de l'information et de technologie de l'information des deux conseils, qui fournit une orientation stratégique et des conseils sur la planification en matière de gestion de l'information et de technologie de l'information. Bien que la formulation de commentaires sur l'efficacité de ce modèle de gouvernance de partage de services dépasse la portée de la vérification, on ne comprend pas pourquoi d'autres secteurs organisationnels – notamment les finances et les ressources humaines – ne font pas appel à la même gouvernance partagée, et, par le fait même, ne font pas l'objet du même degré de surveillance que le secteur de la gestion de l'information et de la technologie de l'information. Cette réalité devrait être prise en considération si des changements sont proposés à la gouvernance dans les secteurs organisationnels.

## **5.2 Les rôles et les responsabilités des personnes ont été définis plus clairement dans les secteurs organisationnels**

L'équipe de vérification a constaté les progrès réalisés par le CRSH quant à la clarification des processus décisionnels dans des secteurs organisationnels importants, comme les ressources humaines. Au début de 2011, le Comité de haute gestion a approuvé la grille de délégation de pouvoirs de ressources humaines du CRSH. Ce document précise les niveaux de gestion qui participent à des décisions particulières et établit une distinction entre les décisions stratégiques et celles qui sont considérées comme opérationnelles. Par exemple, la grille précisait que l'approbation des changements apportés aux politiques de ressources humaines et à la structure organisationnelle pour les cadres supérieurs relèverait de la haute gestion, tandis que l'approbation de nouveaux postes relèverait d'une autorité fonctionnelle (p. ex. directeur des Ressources humaines). De plus, dans le domaine des finances, on tente actuellement de déterminer les décisions budgétaires essentielles (opérations et subventions) ainsi que le niveau décisionnel correspondant à cette fonction organisationnelle importante.

## **6. CONCLUSIONS DE LA VÉRIFICATION : POINTS À AMÉLIORER**

### **6.1 Clarté des rôles et des responsabilités**

#### **6.1.a Les rôles et responsabilités doivent être clarifiés et mieux communiqués au sein de la structure de gouvernance interne**

La vérification a soulevé une incertitude au sein de la direction au sujet des rôles des comités de gouvernance interne et de leurs responsabilités mutuelles. Ce manque de clarté a donné lieu à une certaine confusion, à des retards et à la prise de décisions au mauvais niveau (p. ex. questions opérationnelles étudiées par des comités stratégiques).

Ce manque de clarté peut découler en partie de problèmes relatifs à la définition des rôles au sein des comités eux-mêmes. En effet, certains mandats n'indiquaient pas explicitement si le comité jouait un rôle de surveillance, de prise de décision, de consultation ou de communication d'information (ou une combinaison de ces rôles). Par exemple, le mandat du Comité de gestion des opérations indique que le Comité est « responsable de la mise en œuvre efficace des priorités de l'organisation et des divisions ainsi que d'assurer l'intégration et l'harmonisation au sein des divisions par l'utilisation et la gestion appropriées des ressources et des politiques ». Cependant, on n'indique pas clairement si le rôle du Comité consiste à prendre des décisions exécutoires, s'il présentera des recommandations au Comité de haute gestion ou si les membres du Comité de gestion des opérations partageront simplement de l'information pour assurer la mise en œuvre et l'intégration efficaces des priorités et des ressources. Certaines responsabilités du Comité de gestion des opérations manquaient également de clarté. Le mandat du Comité indique que ce dernier est chargé de mobiliser des ressources de façon opportune afin de composer avec des priorités en constante évolution. Cependant, on ne sait pas quel rôle (c.-à-d. surveillance, prise de décision ou consultation) jouera le Comité lorsqu'il exercera cette responsabilité. L'équipe de vérification a également souligné un manque de clarté similaire quant au mandat et aux responsabilités du Comité directeur de gestion de l'information et de technologie de l'information des deux conseils. Même si son mandat semble suggérer qu'il est à la fois un organe d'approbation et de consultation, le Comité directeur de gestion de l'information et de technologie de l'information des deux conseils ne relève d'aucun autre comité. (Consulter l'annexe I.) Pour cette raison, on ne sait pas si le Comité exerce réellement des fonctions consultatives.

Malgré une absence générale de clarté, l'équipe de vérification a signalé quelques exceptions. Par exemple, le Comité du rendement et de l'évaluation avait un but précis ainsi que des rôles et des responsabilités définis, ce qui était en grande partie attribuable au respect, par le

Comité, de la politique d'évaluation du Conseil du Trésor. Le Comité de la planification et des ressources du CRSH semblait également bien comprendre son objectif et son rôle.

Les raisons pour lesquelles les rôles des principaux comités n'ont pas clairement été définis sont sans doute multiples. Cependant, la difficulté de déterminer les rôles que jouent les différents comités peut être exacerbée par l'absence de définitions de rôle communes (et convenues) dans les documents organisationnels. L'équipe de vérification n'a trouvé aucun document établissant une terminologie qui pourrait aider à définir ce que représente, pour un comité, le fait d'être un organe de prise de décision (Par exemple, qu'est-ce qu'une décision, et quelles sont les activités que suppose la prise de décision?), un organe de surveillance (Par exemple, qu'est-ce que la surveillance, et quelles sont les activités requises?) ou un organe de consultation ou de communication de renseignements. Par conséquent, il se peut que les comités assument des rôles en fonction d'interprétations subjectives qui peuvent varier d'un comité à un autre et même d'un membre à un autre au sein d'un même comité.

De plus, la vérification a révélé que la structure de gouvernance interne elle-même n'était pas communiquée de façon claire ou adéquate au sein de l'organisme. On a notamment remarqué l'absence de documentation précisant à qui revenait la responsabilité de la structure de gouvernance interne du CRSH en vue d'assurer le fonctionnement coordonné des comités de façon à appuyer les objectifs organisationnels. De plus, à l'exception d'un schéma figurant dans les annexes du plan organisationnel de 2010, l'équipe de vérification n'a trouvé aucun diagramme détaillé de la gouvernance représentant les différents comités et la place qu'ils occupent dans la structure de gouvernance. La plupart des renseignements sur la gouvernance mis à la disposition du personnel concernaient des personnes et certains comités et étaient très incohérents : seules les descriptions des comités et les listes de membres de certains comités étaient disponibles; les procès-verbaux n'étaient pas facilement accessibles pour tous les comités; parmi les procès-verbaux des principaux comités qui étaient accessibles, certains n'étaient pas à jour.

Dans l'ensemble, les conclusions portent à croire qu'en l'absence de clarté et de documents détaillés, il est possible que les comités ne comprennent pas bien comment ils peuvent contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels. En outre, si les comités ne comprennent pas bien leurs rôles et leurs responsabilités, il est possible qu'ils ne soient pas en mesure de les assumer.

## 6.2 Clarté des rapports hiérarchiques et responsabilisation

### *6.2.a Les comités de gouvernance interne n'ont pas été pleinement intégrés au moyen de rapports hiérarchiques formels et d'attentes visant à favoriser la circulation efficace de l'information et la responsabilisation*

La vérification a révélé que d'importants comités — comme le Comité directeur de gestion de l'information et de technologie de l'information des deux conseils — n'entretenaient aucun rapport hiérarchique formel avec le reste de la structure de gouvernance interne. Par exemple, le mandat du Comité indique que ce dernier fournit une orientation stratégique et des conseils sur la planification. Cependant, il n'indique pas à quel organe ces services sont fournis, comment le Comité doit utiliser les renseignements pertinents issus d'autres comités pour fournir une orientation ou la façon dont les renseignements ou les discussions qui sont issus des réunions du Comité seront communiqués au reste de la structure de gouvernance pour faciliter la prise de décision à d'autres niveaux. L'absence de liens établis est particulièrement problématique en ce qui concerne les rapports entre le Comité directeur de gestion de l'information et de technologie de l'information des deux conseils et le Comité de haute gestion, les deux étant responsables de l'orientation stratégique du CRSH. En l'absence de rapports clairement définis entre les deux comités, il existe un risque que les priorités et les

objectifs ne soient pas communiqués de façon adéquate, ce qui empêcherait d'assurer l'harmonisation de leur travail.

Les rapports hiérarchiques étaient aussi imprécis dans d'autres secteurs de la gouvernance interne du CRSH. Plus particulièrement, la vérification a révélé que le Comité de coordination des programmes n'était pas officiellement lié au reste de la structure. D'après son mandat, le Comité relève du Comité de gestion des programmes, dont il doit obtenir l'approbation finale pour ses recommandations. Cependant, le Comité de gestion des programmes ne fonctionne pas à titre de comité officiel et ne relève officiellement d'aucun autre comité.

L'équipe de vérification a constaté qu'en présence de rapports officiels entre les comités, il y avait peu d'attentes envers les comités quant à la responsabilisation. Par exemple, même si le Comité de gestion des opérations relève du Comité de haute gestion et que, selon son mandat, il doit présenter des documents précis au Comité de haute gestion (p. ex. résumés, rapports destinés au président et examens annuels), cela ne s'est pas produit. De plus, on n'a pas établi d'exigences plus précises au sujet du type de rapport, du format, de la fréquence et de l'échéancier à respecter. Ainsi, même si le Comité de gestion des opérations relève officiellement du Comité de haute gestion et partage ses procès-verbaux, il ne présente pas régulièrement de documents (p. ex. rapports sommaires, notes de service, communiqués et évaluations du rendement) relativement aux exigences établies. En l'absence d'attentes relatives à la responsabilisation, la Division de la vérification interne a appris que les comités de la haute gestion ne recevaient pas toujours les documents nécessaires pour faciliter la prise de décisions stratégiques et la surveillance.

On faisait souvent appel à des mécanismes non officiels pour rendre des comptes. La Division a appris que les renseignements étaient souvent transmis d'un comité à un autre au moyen de discussions de membres de la haute gestion et de leurs subordonnés directs. Par exemple, l'information générée par le Comité de gestion des opérations aurait été communiquée au Comité de haute gestion au moyen de discussions de directeurs et de leurs vice-présidents. L'information issue du Comité de haute gestion aurait été transmise au Comité de gestion des opérations de la même façon. Même s'il s'agit d'une façon légitime et rapide de rendre des comptes, elle dépend grandement du style de communication individuel et de la diligence des personnes concernées. Ainsi, si l'on se fie trop à cette approche, l'information communiquée peut être incohérente et inexacte.

En l'absence de rapports hiérarchiques pleinement intégrés et d'attentes officielles relativement à la responsabilisation, la responsabilité des comités concernant le respect de leurs rôles et de leurs responsabilités manque aussi de clarté. L'équipe de vérification a constaté que le mandat des comités ne précisait pas la façon dont ces derniers seraient tenus responsables ou l'organe (ou la personne) qui veillerait à ce que les comités rendent compte de leur rendement. La seule exception a été trouvée dans le mandat du Comité de gestion des opérations, qui indiquait que le rendement serait examiné annuellement et que les résultats seraient communiqués au Comité de haute gestion. Cependant, la vérification n'a pas permis de trouver de preuves laissant croire que cela s'est effectivement produit. Il est important de noter que, s'il ne clarifie pas la responsabilité de respecter le mandat et ne crée pas les attentes correspondantes en matière de rendement, le CRSH ne sera pas en mesure de déterminer si les comités assument leurs rôles et leurs responsabilités et fournissent une « valeur ajoutée » au fonctionnement général de la structure de gouvernance interne.

En somme, il est important de souligner que, sans rapports officiels et intégrés (étayés par des attentes liées à la responsabilisation), il est difficile de s'assurer que l'information circulera de part et d'autre de la structure de gouvernance pour aider les comités à respecter leur mandat. En outre, en l'absence d'attentes officielles concernant la responsabilisation, il est difficile de tenir les comités responsables du respect de leur mandat.

### 6.3 Processus de prise de décision et de surveillance

#### *6.3.a Les processus de prise de décision et de surveillance des initiatives stratégiques sont en évolution*

À l'occasion de cette vérification, la Division de la vérification interne a examiné les processus de prise de décision et de surveillance de deux grandes initiatives organisationnelles : la gestion des risques et le renouvellement de l'architecture des programmes.

La vérification a permis d'établir que la façon dont le CRSH gère les risques à l'aide de son initiative de gestion des risques organisationnels comprend des éléments de processus importants qui favorisent l'efficacité.

D'abord, l'équipe de vérification a constaté que le CRSH avait grandement clarifié les rôles et les responsabilités en matière de gestion des risques. Comme cela est indiqué plus haut, la création du premier profil de risque organisationnel a été appuyée par le vice-président directeur. Par la suite, on a élaboré le cadre de gestion des risques, dans lequel des « responsables » et des « coordonnateurs » ont été désignés pour chacun des risques élevés, moyens et faibles. Les activités relatives à ces rôles ont également été définies. Par exemple, les coordonnateurs des « risques élevés » sont chargés de la validation des renseignements entrés dans les modèles d'évaluation des risques, tandis que les responsables effectuent un suivi des renseignements sur les risques et rendent des comptes à ce sujet. De plus, le Comité de haute gestion a été désigné comme organe de gouvernance interne chargé de l'examen et de l'approbation des renseignements sur les risques.

Ensuite, l'équipe de vérification a noté que l'élaboration du cadre de gestion des risques avait permis une officialisation des rapports sur les risques. En résumé, le cadre de gestion des risques établit un rapport hiérarchique entre les responsables des risques et la haute gestion. En outre, elle crée des attentes en matière d'établissement de rapports et précise les mécanismes qui seront utilisés pour la communication des renseignements sur les risques. Par exemple, avec le nouveau processus, les responsables des « risques élevés » doivent présenter au Comité de haute gestion des rapports d'étape sur la mise en œuvre de leurs stratégies d'atténuation deux fois année. De plus, les mécanismes utilisés pour l'établissement de rapports sont également officiels. Les responsables doivent présenter leurs renseignements sur les risques au moyen d'un modèle prédéfini qui comprend les renseignements sur les contrôles et les causes profondes des risques.

Enfin, le cadre de gestion des risques de l'organisme précise différentes étapes et activités à mettre en œuvre pour le suivi, l'évaluation et la responsabilisation continus concernant des comités précis (p. ex. Comité de gestion des opérations et Comité de haute gestion). Ces étapes s'inscrivent toutes dans un cycle. Dans le cadre du processus de gestion des risques, le Comité de gestion des opérations et le Comité de haute gestion réaliseront une évaluation des risques (p. ex. évaluation sommaire des risques) une fois par année pour mettre à jour le registre des risques et tenir compte des changements apportés aux mécanismes de contrôle. Les renseignements recueillis lors du processus annuel d'établissement de rapports seraient intégrés dans le processus d'établissement de priorités et de planification intégrée du CRSH ayant lieu au cours de l'automne. Le premier compte rendu destiné au Comité de haute gestion sur les risques organisationnels du CRSH est prévu pour octobre 2011. Pour terminer le cycle d'évaluation et d'établissement de rapports, le CRSH examinera et mettra à jour son profil de risque organisationnel tous les cinq ans, la haute gestion assurera la surveillance de ce cycle.

En ce qui concerne le renouvellement de l'architecture des programmes, au moment de la vérification, les cadres de prise de décision et les processus de surveillance plus formels visant à en favoriser l'efficacité étaient toujours en cours d'élaboration. Malgré l'absence d'un processus documenté complet, il est important de noter que des activités de prise de décision

et de surveillance ont manifestement eu lieu en ce qui concerne les grandes questions de conception et de politiques, ce qui comprend des approches de gestion de projet. Ces mesures ont permis au projet de bien progresser de l'étape de la conception à la mise en œuvre. Le Comité de haute gestion était le comité directeur officiel lors de la première étape du projet, donc il a pris et documenté les décisions importantes relativement à la conception et aux politiques. Cependant, la façon dont les décisions ont été prises et dont la surveillance a été effectuée n'ont pas pu clairement être déterminées dans tous les cas après la consultation des procès-verbaux et des documents disponibles. Depuis, un comité directeur propre au projet a été constitué.

Tandis que l'équipe de vérification avait l'intention d'examiner les processus de prise de décision et de surveillance des principales initiatives du CRSH, la Division a été informée de l'absence d'un processus documenté dans d'autres secteurs d'activité importants du CRSH, notamment l'élaboration et la mise en œuvre de politiques. En l'absence d'un processus officiel comportant des points de décision clairs, le CRSH semble se fier à la consultation et à la communication de renseignements. La Division a également été informée du fait que le CRSH a parfois recours à des groupes de personnes plutôt qu'à quelques personnes stratégiques lors de la prise de décisions concernant l'organisme. Cette approche est inclusive et intègre les commentaires de nombreux intervenants. Cependant, compte tenu du temps et des ressources qu'elle nécessite, cette façon de faire est probablement peu efficace.

En l'absence de processus clairs et documentés, il est difficile pour le CRSH de s'assurer que les approches adoptées sont efficaces et que l'on fait appel au minimum de ressources (c.-à-d. consultation et temps consacré par les comités) pour produire des résultats de qualité en temps opportun dans d'importants secteurs d'activité.

#### 6.4 Recommandations

1. On recommande que le CRSH indique clairement à qui reviennent la responsabilité et l'obligation de rendre compte en matière de gouvernance interne, d'un point de vue organisationnel plus large, et qu'il examine et clarifie les rôles et les responsabilités des comités de gouvernance interne quant à leur mandat et à chacune de leurs fonctions.
2. On recommande que le CRSH établisse un lexique de termes liés à la gouvernance pour veiller à ce que les membres des comités et du personnel aient la même compréhension de ces termes. (Consulter les exemples figurant à l'annexe IV.)
3. On recommande que le CRSH examine les rapports hiérarchiques et intègre chacun des comités de gouvernance interne dans la structure des comités de gouvernance interne. On devrait également officialiser les mécanismes de responsabilisation et les attentes pour les rapports à recevoir et à produire afin de favoriser les relations entre les comités.
4. On recommande que le CRSH examine et mette à jour le mandat des comités pour en assurer l'uniformité. Ce mandat devrait comporter une section « responsabilisation » permettant de clarifier ce concept et de garantir que les comités assumeront leurs rôles et leurs responsabilités.
5. On recommande que le CRSH détermine les principaux secteurs d'activité où une plus grande officialisation des processus est nécessaire (p. ex. initiatives stratégiques, politiques ainsi que gestion de l'information et technologie de l'information). Dans ces secteurs, le CRSH devrait envisager, pour les processus de prise de décision et de surveillance, l'élaboration de cadres qui définissent les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte, les étapes et les activités concernées, les points de décision

et de surveillance, les comités et les personnes en cause ainsi que les moments auxquels ils interviennent dans le processus.

6. On recommande que le CRSH élabore une efficace approche de communication des changements et des éléments nouveaux relatifs à la gouvernance interne de l'organisation.

## 7. CONCLUSION

Même si la gouvernance est essentielle à l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels de toute organisation, elle est extrêmement complexe et relève plus de l'art que de la science. Au cours des dernières années, le CRSH a réalisé des progrès importants dans le domaine de la gouvernance interne. L'équipe de vérification a néanmoins trouvé des points à améliorer en matière d'efficacité. En résumé, le CRSH peut accroître l'efficacité en précisant les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte, en officialisant les rapports hiérarchiques et les attentes connexes pour assurer une communication adéquate de l'information ainsi qu'en concevant des processus de prise de décision et de surveillance dans les secteurs d'activités importants. Ces améliorations devraient être considérées comme une occasion de mettre au point une structure qui est déjà en voie de s'améliorer et de s'adapter aux changements internes et externes.

Lorsqu'il considérera ces recommandations, le CRSH devrait tenir compte des rôles et des responsabilités des personnes importantes (p. ex. vice-président directeur, vice-présidents et directeurs) qui font partie de la structure de gouvernance au sens large et qui joueront un rôle important quant à la réalisation des améliorations nécessaires. L'interdépendance de ces personnes et de la structure est cruciale pour ce qui est de s'assurer que la gouvernance interne de l'organisme fonctionne d'une façon qui contribue à son mandat. Il ne faut donc pas en sous-estimer l'importance.

Pour rechercher l'équilibre entre l'ampleur des améliorations nécessaires et le degré d'efficacité souhaité, le CRSH devra inévitablement réfléchir à ses valeurs et, peut-être plus important encore, à la culture organisationnelle dans laquelle il réalise son mandat. Comme cela est mentionné plus haut, on peut concevoir la gouvernance comme étant l'interaction entre les structures et les processus, qui sont tous deux influencés par la culture – les normes et les valeurs – de l'organisme. Même si la vérification ne portait pas explicitement sur la culture, certains éléments de la culture peuvent être extrapolés des conclusions, puis utilisés dans le choix de points importants à considérer lors de la préparation de la réponse de la direction. En résumé, les conclusions laissent entendre que le CRSH insiste grandement sur la qualité des rapports professionnels et des discussions entre la direction et le personnel pour la transmission d'information, qu'il accorde de l'importance à la souplesse des processus et des procédures non écrits de la gestion de secteurs précis et qu'il accorde une grande importance à l'inclusivité et à la consultation. C'est pourquoi, lorsqu'il tentera de déterminer les améliorations à apporter à sa gouvernance interne au cours des années à venir, le CRSH devra considérer l'équilibre optimal entre les aspects officiels et non officiels en fonction de son niveau de maturité, de sa taille et de ses besoins particuliers.

## 8. RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS DE LA VÉRIFICATION

Novembre 2011

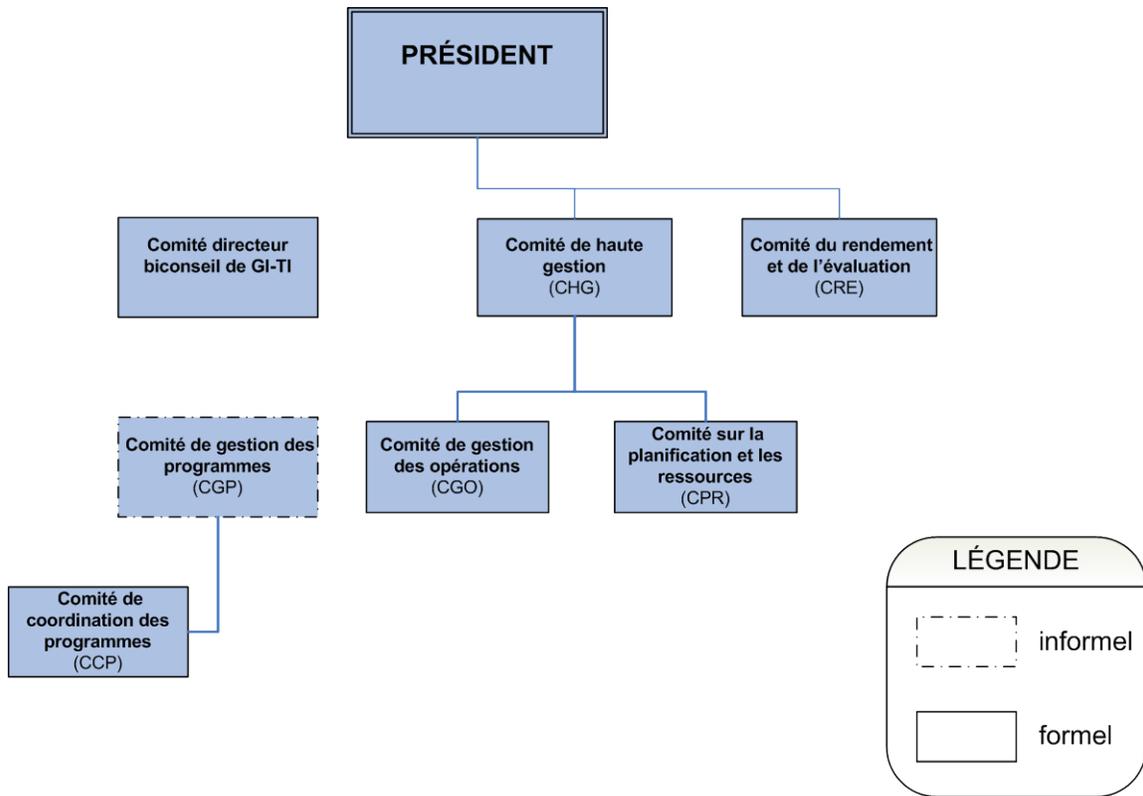
Recommandations de la vérification		Réponse de la direction		
Points à améliorer	Recommandation	Réponse	Responsabilité	Échéancier
<p><i>Clarté des rôles et des responsabilités</i></p> <p><i>6.1 Les rôles et les responsabilités doivent être clarifiés et mieux communiqués au sein de la structure de gouvernance interne</i></p>	<p>Clairement indiquer à qui revient la responsabilité et l'obligation de rendre compte en matière de gouvernance interne d'un point de vue organisationnel plus large ainsi qu'examiner et clarifier les rôles et les responsabilités des comités de gouvernance interne quant à leur mandat et à chacune de leurs fonctions.</p>	<p>Acceptée</p> <p>L'obligation de rendre compte en matière de gouvernance interne a été attribuée au vice-président directeur, et la responsabilité a été confiée à la Division des politiques, de la planification, de la gouvernance et de l'international.</p> <p>Le CRSH procède à l'examen de la structure de ses comités de gouvernance interne. À l'occasion de cet examen, le mandat, les rôles, les responsabilités et les fonctions de chaque comité seront étudiés et précisés.</p>	<p>Vice-président directeur; Division</p>	<p>Décembre 2012</p>
	<p>Établir un lexique de termes liés à la gouvernance pour veiller à ce que les membres des comités et du personnel aient la même compréhension de ces termes.</p>	<p>Acceptée</p> <p>Un lexique des termes relatifs à la gouvernance est en cours de préparation. Lorsqu'il sera prêt, il sera communiqué au personnel dans le cadre du plan plus large visant à communiquer les changements et les éléments nouveaux relatifs à la gouvernance interne. (Consulter la recommandation n° 6.)</p>	<p>Division des politiques, de la planification, de la gouvernance et de l'international</p>	<p>Mars 2012</p>

Recommandations de la vérification		Réponse de la direction		
Points à améliorer	Recommandation	Réponse	Responsabilité	Échéancier
	Examiner et mettre à jour le mandat des comités pour en assurer l'uniformité. Les mandats devraient comporter une section « responsabilisation » permettant de clarifier ce concept et de garantir que les comités assumeront leurs rôles et leurs responsabilités.	Acceptée On examinera le mandat de tous les comités en fonction des pratiques exemplaires. L'obligation de rendre compte sera clarifiée et documentée, et on procédera à une évaluation annuelle du rendement de tous les comités.	Division des politiques, de la planification, de la gouvernance et de l'international	Mars 2013
	Élaborer une approche efficace de communication des changements et des éléments nouveaux relatifs à la gouvernance interne dans l'organisation.	Acceptée On élaborera un plan de communication interne pour communiquer au personnel des renseignements à jour sur la gouvernance, comme le mandat des comités et le lexique sur la gouvernance. (Consulter la recommandation n° 2.)	Communications	Juin 2012

Recommandations de la vérification		Réponse de la direction		
Points à améliorer	Recommandation	Réponse	Responsabilité	Échéancier
<p><b>Clarté des rapports hiérarchiques et responsabilisation</b></p> <p><i>6.2 Les comités de gouvernance interne n'ont pas été pleinement intégrés au moyen de rapports hiérarchiques officiels et d'attentes visant à favoriser la circulation efficace de l'information et la responsabilisation</i></p>	<p>Examiner les rapports hiérarchiques et intégrer chacun des comités de gouvernance interne dans la structure des comités de gouvernance interne. On devrait également officialiser les mécanismes de responsabilisation et les attentes pour les rapports à recevoir et à produire afin de favoriser les relations entre les comités.</p>	<p>Acceptée</p> <p>Les rapports hiérarchiques, les mécanismes et les attentes des comités de gouvernance interne seront clarifiés et documentés.</p>	<p>Vice-président directeur</p>	<p>Mars 2013</p>
<p><b>Processus de prise de décision et de surveillance</b></p> <p><i>6.3 Les processus de prise de décision et de surveillance des initiatives stratégiques sont en évolution</i></p>	<p>Cerner les principaux secteurs d'activité dans lesquels une plus grande officialisation des processus est nécessaire (p. ex. initiatives stratégiques, politiques ainsi que gestion de l'information et technologie de l'information). Dans ces secteurs, le CRSH devrait envisager, pour les processus de prise de décision et de surveillance, l'élaboration de cadres qui définissent les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte, les étapes et les activités concernées, les points de</p>	<p>Acceptée</p> <p>Les exigences liées à la gouvernance des principales fonctions organisationnelles sont actuellement déterminées dans le cadre de l'examen de la structure interne des comités. Les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte de chacun de ces secteurs principaux seront examinés, et les processus de prise de décision et de surveillance seront clarifiés et documentés.</p> <p>On évaluera les exigences de gouvernance des initiatives stratégiques dans le cadre des</p>	<p>Vice-président directeur</p> <p>Vice-président, Direction des services administratifs communs</p>	<p>Mars 2013</p>

Recommandations de la vérification		Réponse de la direction		
Points à améliorer	Recommandation	Réponse	Responsabilité	Échéancier
	décision et de surveillance, les comités et les personnes en cause ainsi que les moments auxquels ils interviennent dans le processus.	processus d'établissement des priorités organisationnelles et de planification intégrée en tirant parti des outils et des principes du cadre de gestion de projet.		

ANNEXE I : structure de gouvernance interne du CRSH



## ANNEXE II : description des comités de gouvernance interne

### Comité de haute gestion

<b>Mandat</b>	Le Comité est chargé de définir la vision et les grandes orientations stratégiques qui permettent au CRSH de fonctionner efficacement.
<b>Description</b>	<p>Principales responsabilités du Comité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– définir la vision et les valeurs du CRSH ainsi que les renforcer en ayant recours au leadership et en donnant l'exemple;</li> <li>– établir l'architecture des activités de programme qui définit les résultats stratégiques et les principales activités de programme du CRSH;</li> <li>– approuver et superviser la mise en œuvre du plan stratégique pluriannuel et du plan organisationnel;</li> <li>– énoncer des stratégies globales et approuver les priorités organisationnelles annuelles et à long terme pour établir l'orientation de la prestation des programmes (Les stratégies et priorités annuelles sont communiquées au Parlement grâce au rapport sur les plans et les priorités.);</li> <li>– surveiller le rendement du CRSH et tenir compte des renseignements liés au rendement lors de la prise de décisions stratégiques (Par exemple, le Parlement est informé grâce au rapport sur le rendement.);</li> <li>– examiner et approuver les politiques et les programmes (leur examen ou leur abolition) pour la réalisation du mandat de l'organisme en prêtant une attention particulière à la cohérence interne et à la pertinence;</li> <li>– approuver l'affectation et la réaffectation des ressources humaines, financières, de gestion de l'information et de technologie de l'information ainsi que matérielles et assurer leur pertinence au niveau des directions, ce qui comprend l'examen et l'approbation finale des analyses de rentabilisation;</li> <li>– approuver les points à discuter lors des réunions du conseil d'administration et de ses comités.</li> </ul>
<b>Composition</b>	Cinq personnes font partie du Comité : le président, qui agit à titre de président du Comité, le vice-président directeur et le vice-président respectif de la Direction des services administratifs communs (DSAC), de la Recherche et de la Capacité de recherche.
<b>Fréquence des réunions</b>	Les réunions du Comité ont lieu toutes les deux semaines.

### Comité directeur de gestion de l'information et de technologie de l'information des deux conseils

<b>Mandat</b>	Le Comité fournit une orientation stratégique et des conseils sur la planification concernant les services de gestion de l'information et de technologie de l'information offerts par la DSAC au CRSNG et au CRSH.
<b>Description</b>	<p>Principales responsabilités du Comité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– formuler la vision, les valeurs et les principaux objectifs de l'organisme;</li> <li>– contribuer au plan stratégique de gestion de l'information et de</li> </ul>

	<p>technologie de l'information ainsi que procéder à son approbation; assurer son harmonisation avec la vision et le mandat du CRSH et du CRSNG;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– fournir des conseils et de l'expertise en matière de planification et d'élaboration de politiques;</li> <li>– approuver les grands projets de gestion de l'information et de technologie de l'information ainsi que l'affectation des ressources connexes;</li> <li>– tenir une réunion tous les trois mois pour examiner l'état d'avancement du projet et la situation financière, les plans opérationnels, les rapports de vérification, etc.</li> </ul>
<b>Composition</b>	<p>Sept personnes font partie du Comité : le vice-président de la DSAC; le vice-président respectif du CRSH et du CRSNG; le vice-président respectif de la Recherche et de la Capacité de recherche du CRSH; le vice-président respectif des Programmes de partenariat de recherche et de la Direction des subventions de recherche et bourses du CRSNG.</p> <p>Même si elles ne figurent pas encore officiellement dans le mandat du Comité, d'autres personnes assistent aussi à ses réunions : le directeur général de la Division de la gestion de l'information et services de technologie; le directeur de la Division de la technologie de l'information et le chef de la Gestion de l'information.</p> <p>Le Comité est présidé par le vice-président directeur du CRSNG ou du CRSH (à tour de rôle d'une année à l'autre).</p>
<b>Fréquence des réunions</b>	<p>Les réunions du Comité ont lieu tous les trois mois.</p>

### Comité du rendement et de l'évaluation

<b>Mandat</b>	<p>Le Comité veille à intégrer la prise de décisions reposant sur des preuves dans la structure de gestion et les pratiques de gestion du CRSH en orientant et en surveillant les fonctions de rendement et d'évaluation de l'organisme.</p>
<b>Description</b>	<p>Afin de respecter son mandat, le Comité doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– élaborer, sur recommandation du chef de l'évaluation, un plan quinquennal d'évaluation et recommander qu'il soit approuvé par le président;</li> <li>– examiner les faits saillants relatifs aux cycles d'évolution du rendement et des résultats d'évaluation (rapports sur le rendement, modalités d'évaluation, etc.) et recommander qu'ils soient approuvés par le président;</li> <li>– élaborer la stratégie générale du CRSH liée à la mesure du rendement et aux répercussions ainsi qu'en assurer la mise en œuvre;</li> <li>– examiner les réponses de la direction quant aux évaluations et aux plans d'action qui s'y rattachent, recommander qu'elles soient approuvées par le président et assurer le suivi des plans d'action;</li> <li>– examiner la pertinence et la neutralité des ressources allouées à la fonction d'évaluation ainsi que recommander au président le niveau de ressources adapté au plan quinquennal d'évaluation;</li> <li>– examiner la pertinence des ressources allouées aux activités de mesure du rendement et recommander au président le niveau de ressources qui convient à ces activités;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– examiner le rapport sur les fonctions de rendement et d'évaluation du CRSH que le président présente au conseil d'administration.</li> </ul> <p>Le président du CRSH doit rendre compte de ses activités au conseil d'administration ainsi qu'au Comité sur les programmes et la qualité à titre de président de séance du Comité du rendement et de l'évaluation.</p>
<b>Composition</b>	Le Comité est composé de cinq cadres supérieurs : le président, qui agit à titre de président du Comité; le vice-président directeur; le vice-président de la DSAC; le vice-président respectif de la Recherche et de la Capacité de recherche.
<b>Fréquence des réunions</b>	Les membres du Comité se réunissent au moins une fois par trimestre, conformément au cycle de planification et d'établissement de rapports du CRSH.

### Comité de gestion des opérations

<b>Mandat</b>	Le Comité est responsable de la mise en œuvre efficace des priorités de l'organisation et des divisions ainsi que d'assurer l'intégration et l'harmonisation au sein des divisions par l'utilisation et la gestion appropriées des ressources et des politiques.
<b>Description</b>	<p>Responsabilités du Comité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– fournir des recommandations et des conseils au Comité de haute gestion sur les priorités organisationnelles annuelles et à long terme, les stratégies et les politiques du CRSH, la gestion des ressources humaines, financières et de gestion de l'information et de technologie de l'information ainsi que et les documents de planification et d'information importants;</li> <li>– évaluer la faisabilité de la mise en œuvre des priorités de l'organisation et des divisions conformément à des normes élevées de qualité dans le contexte des activités continues;</li> <li>– rapidement mobiliser les ressources de l'organisme pour composer avec des priorités nouvelles ou en constante évolution au besoin;</li> <li>– surveiller et évaluer les progrès réalisés quant à l'obtention des résultats attendus quant aux priorités de l'organisation et des divisions ainsi que proposer des mesures précises au Comité de haute gestion au sujet de tout écart important par rapport aux engagements;</li> <li>– examiner et valider les analyses de rentabilisation au cours des premières étapes d'élaboration et formuler des recommandations à l'intention du Comité de haute gestion;</li> <li>– communiquer des renseignements cruciaux provenant de divers comités de travail internes.</li> </ul> <p>Le Comité de gestion des opérations relève du Comité de haute gestion.</p>
<b>Composition</b>	Le Comité de gestion des opérations est composé de représentants du niveau des directeurs.
<b>Fréquence des réunions</b>	Les réunions du Comité ont lieu toutes les deux semaines.

## Comité de la planification et des ressources

<b>Mandat</b>	<p>Ce comité est un comité consultatif du Comité de haute gestion qui supervise l'élaboration et la mise en œuvre d'éléments importants du cadre de gestion du budget alloué aux subventions et aux bourses.</p> <p>Les recommandations éclairées présentées par le Comité de la planification et des ressources au Comité de haute gestion pour approbation finale permettent au CRSH de mieux gérer ses ressources financières selon le budget des subventions et des bourses de recherche ainsi que de les harmoniser avec les priorités organisationnelles et de prendre des décisions plus éclairées. Le Comité de la planification et des ressources concentre ses efforts sur les questions les plus pressantes, lesquelles sont déterminées en consultation avec le Comité de haute gestion.</p>
<b>Description</b>	<p>Responsabilités du Comité de la planification et des ressources :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– déterminer les éléments fondamentaux du cadre et la façon dont ils seront mis en œuvre;</li> <li>– offrir des conseils au Réseau de personnes-ressources sur le budget;</li> <li>– élaborer un plan pour les réaffectations en cours d'année;</li> <li>– veiller à la clôture ordonnée de l'exercice financier;</li> <li>– surveiller la mise en œuvre d'éléments précis du cadre;</li> <li>– élaborer une stratégie de production de connaissances visant à donner plus de pouvoir aux intervenants principaux et surveiller sa mise en œuvre;</li> <li>– harmoniser le cycle budgétaire avec le cycle de planification stratégique;</li> <li>– surveiller la mise en œuvre du plan de transition.</li> </ul> <p>Le président du Comité est chargé de présenter les recommandations de ses membres et l'état d'avancement du projet au Comité de haute gestion.</p>
<b>Composition</b>	<p>Le Comité sur la planification et les ressources est composé de représentants du niveau des directeurs : le vice-président respectif de la Recherche et de la Capacité de recherche (réunions de prise de décision); le directeur de la Division des finances et de l'administration des octrois (président); le directeur de la Division des politiques, de la planification, de la gouvernance et de l'international; le directeur de la Division des programmes de subventions de recherche et de diffusion de la recherche; le directeur de la Division des programmes de bourses et de subventions institutionnelles; le directeur de la Division des programmes stratégiques et des initiatives conjointes; le directeur de la Division de la mobilisation des connaissances et de l'intégration des programmes.</p>
<b>Fréquence des réunions</b>	<p>Les réunions du Comité ont lieu toutes les trois semaines.</p>

## Comité de gestion des programmes

<b>Mandat</b>	<p>Le Comité vise à permettre la communication de renseignements, la discussion et la prestation de conseils entre les gestionnaires de la Direction des subventions et des bourses ainsi que de la Direction des partenariats.</p>
<b>Description</b>	<p>Responsabilités du Comité :</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– coordonner les exigences et les priorités de la Direction des subventions et des bourses ainsi que de la Direction des partenariats, notamment en déterminant les questions pour lesquelles des mesures conjointes sont requises;</li> <li>– garantir la cohérence de l’interprétation des politiques et des lignes directrices du conseil d’administration ainsi qu’offrir un forum de gestion permettant aux directeurs de discuter de questions sur lesquelles ils aimeraient avoir des conseils;</li> <li>– conseiller les vice-présidents ou d’autres membres au sujet des grands enjeux dont il sera question lors de réunions de comité de gestion. Il peut s’agir notamment de la vérification de documents à présenter au Comité de haute gestion et au Comité de gestion des opérations, le cas échéant;</li> <li>– informer les membres du Comité de gestion des programmes d’importants développements et activités d’autres directions du CRSH.</li> </ul>
<b>Composition</b>	Le Comité est composé des directeurs des deux directions de programmes, du vice-président respectif de la Recherche et de la Capacité de recherche ainsi que de conseillers principaux de politiques. Le Comité est présidé par les vice-présidents à tour de rôle pour une période de six mois.
<b>Fréquence des réunions</b>	Les réunions du Comité ont lieu toutes les deux semaines ou plus régulièrement si cela est nécessaire.

### Comité de coordination des programmes

<b>Mandat</b>	Le mandat du Comité consiste à communiquer des renseignements sur les nouvelles initiatives de programme, à proposer des changements liés aux politiques et à assurer une vision commune sur les questions relatives aux programmes, notamment par l’élaboration de politiques et de lignes directrices normalisées, le cas échéant.
<b>Description</b>	<p>Responsabilités du Comité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– soulever des questions et des préoccupations relatives aux processus opérationnels, aux politiques, à la prestation des services électroniques et à la gestion des connaissances;</li> <li>– prévoir et coordonner les politiques et les activités liées aux programmes qui dépassent la portée du Groupe de travail sur les activités liées aux concours et du Groupe d’analyse des besoins des usagers (Ces deux comités sont actuellement inactifs.);</li> <li>– s’assurer que tous les intervenants du CRSH reçoivent des renseignements exacts et opportuns sur les initiatives de programme et les changements, ce qui comprend tous les aspects de la prestation de services électroniques et, plus particulièrement, la présentation des demandes, les descriptions de programme et les politiques liées aux programmes;</li> <li>– déterminer des changements liés aux processus opérationnels, aux politiques, à la prestation de services électroniques et à la gestion des connaissances ainsi que les recommander au Comité de gestion des programmes;</li> <li>– conseiller le Comité de gestion des programmes au sujet des changements liés aux politiques qui ont une incidence sur les programmes.</li> </ul> <p>Le Comité de coordination des programmes relève du Comité de gestion des programmes, dont il doit obtenir l’approbation finale pour les</p>

	recommandations qu'il formule. Le président du Comité de coordination des programmes représente le Comité lors des réunions du Comité de gestion des programmes.
<b>Composition</b>	Le groupe principal du Comité de coordination des programmes est composé de six membres, dont le directeur de la Division de la mobilisation des connaissances et de l'intégration des programmes ainsi que cinq membres de divers secteurs de programme. Le groupe plénier comporte 18 membres.
<b>Fréquence des réunions</b>	Les réunions du Comité ont lieu une fois par mois. Le groupe plénier rencontre le groupe principal tous les deux mois.

## ANNEXE III : secteurs de vérification, critères et sources

Secteurs de vérification	Critères de vérification	Attentes liées aux critères	Sources
Clarté des rôles et des responsabilités	<p>Les rôles et les responsabilités des comités de gouvernance interne sont clairs et bien communiqués.</p> <p>Le mandat de l'organe (ou des organes) de surveillance est clairement communiqué et comprend des rôles relatifs à la gestion des risques.</p>	<p>Les rôles et les responsabilités, qu'ils concernent des personnes ou des comités, sont essentiels à la gouvernance interne. En effet, ils permettent d'établir des balises quant aux efforts requis et de faire en sorte que les fonctions essentielles à l'atteinte d'objectifs soient prises en considération, assignées et surveillées. Par conséquent, le degré de clarté des rôles et des responsabilités définis comporte un lien direct avec l'efficacité.</p> <p>On considère que les rôles et les responsabilités sont clairs s'ils sont précis et sans équivoque. Qu'ils soient officiels ou non, les rôles et les responsabilités devraient déterminer si les comités ou les personnes jouent un rôle de surveillance, de prise de décision (c.-à-d. approbation), de consultation, de présentation de recommandations ou de communication de renseignements ou toute combinaison de ces rôles quant à des fonctions précises. De plus, il faudrait utiliser des définitions communes à des fins de clarté et d'uniformité. Par exemple, il devrait y avoir un consensus au sein de l'organisme sur ce que représente la surveillance et sur les activités que suppose cette fonction (c.-à-d. surveillance des attentes et suivi). De plus, il y a plus de clarté lorsque l'on s'assure que la responsabilisation liée aux rôles et aux responsabilités est documentée et que cette information est communiquée au sein de l'organisme, que ce soit dans les mandats ou les documents organisationnels.</p> <p>Lorsque les rôles et les responsabilités sont clarifiés, on améliore l'efficacité en réduisant le chevauchement des rôles et des efforts ainsi que la confusion, qui peuvent influencer sur la rapidité d'exécution.</p>	<p>Mécanismes de contrôle de gestion de base, Bureau du contrôleur général, 2007</p> <p>Cadre stratégique de gestion du risque, Secrétariat du Conseil du Trésor, 2010</p>

Secteurs de vérification	Critères de vérification	Attentes liées aux critères	Source
Clarté des relations hiérarchiques	Les comités de gouvernance interne comportent des relations hiérarchiques clairement définies et circonscrites visant à faciliter la circulation de l'information.	<p>La responsabilisation est la façon dont on communique l'information importante au sein d'un organisme afin de tenir le personnel informé ainsi que d'aider les personnes et les comités à assumer leurs rôles et leurs responsabilités. Les relations hiérarchiques sont les liens qui assurent la communication de l'information. Si ces relations ne sont pas établies, il est possible que des renseignements qui sont importants pour l'organisation ne se rendent pas aux personnes qu'ils peuvent aider, ce qui explique le lien entre les relations hiérarchiques et l'efficacité.</p> <p>On considère que les relations hiérarchiques sont claires si les liens sont sans équivoque et appuyés par un processus qui permet à l'information de circuler de façon ascendante ou descendante dans l'organisme. De plus, les relations hiérarchiques sont claires si des mécanismes perceptibles de transmission de l'information sont en place. Il peut s'agir de la représentation d'un comité au sein d'un autre (p. ex. président d'un comité siégeant à un autre comité) ainsi que de la réception de rapports, de procès-verbaux, de communiqués et d'évaluations. Lorsqu'il existe des rapports officiels, on devrait les appuyer par des exigences de responsabilisation claires (c.-à-d. échéancier, fréquence, normes, type et format) pour veiller à ce que les parties concernées reçoivent des renseignements pertinents et opportuns qui leur permettent d'assumer leurs rôles et leurs responsabilités.</p> <p>Des relations hiérarchiques claires favorisent l'efficacité en garantissant que les parties concernées reçoivent les renseignements dont elles ont besoin. Dans le cas de la haute gestion, l'efficacité de la responsabilisation peut avoir une grande incidence sur la capacité d'assurer la surveillance de l'atteinte des objectifs organisationnels.</p>	Mécanismes de contrôle de gestion de base, Bureau du contrôleur général, 2007

Secteurs de vérification	Critères de vérification	Attentes liées aux critères	Source
Existence de processus clairs et connus facilitant la prise de décision et la surveillance d'importantes initiatives stratégiques	Il existe des processus documentés qui appuient la prise de décisions opportunes et la surveillance d'initiatives stratégiques.	<p>Au sein d'une organisation, la prise de décisions et la surveillance sont essentielles à l'atteinte des objectifs opérationnels. Ces fonctions sont rarement unilatérales ou assumées par une seule personne. Les décisions et la surveillance sont plutôt le résultat d'une suite d'événements qui comprend la communication d'information et la consultation de personnes, de divisions et de comités. En raison de la nature complexe de ces fonctions et des différents niveaux d'un organisme appelés à y participer, la prise de décisions et la surveillance peuvent être fastidieuses et prendre du temps.</p> <p>On peut être efficace en créant des processus liés à ces fonctions. Cependant, ces processus à eux seuls ne donnent pas lieu à une augmentation de l'efficacité. Pour que des gains d'efficacité soient réalisés quant à la prise de décisions et à la surveillance, les processus doivent plutôt déterminer clairement les étapes et les activités (c.-à-d. communication de l'information, consultation, recommandations et approbation) à réaliser à des moments précis, désigner les comités et les personnes qui sont considérés comme absolument nécessaires et les étapes auxquelles leur participation est requise ainsi que s'assurer que la valeur de leur contribution est sans équivoque et justifiée.</p> <p>Lorsque l'on établit des processus, on peut être efficace en s'assurant que chaque étape ou intervenant remplit une fonction unique, que les rôles ne se chevauchent pas et que la duplication des activités est réduite au minimum. Par ailleurs, la création d'un processus documenté peut contribuer à réduire la confusion, qui peut entraîner des retards.</p>	Mécanismes de contrôle de gestion de base, Bureau du contrôleur général, 2007

## **ANNEXE IV : exemples de définition – fonctions des comités**

**Prise de décision** : Il s'agit du processus consistant à choisir une ou plusieurs solutions (c.-à-d. choix, produits ou idées) et à s'engager à prendre des mesures pour obtenir un résultat désiré. Les étapes de la prise de décision consistent à définir la situation, à trouver des solutions, à recueillir des renseignements, à effectuer un choix et à passer à l'action. Pour que la prise de décision soit efficace, il faudrait que la responsabilité de prendre des décisions relève d'une personne à qui l'on a délégué le pouvoir de mettre en œuvre ces décisions. Si la prise de décision est officielle, l'obligation de rendre compte des décisions devrait être clairement définie.

**Surveillance** : Il s'agit du processus par lequel on examine l'état d'avancement et le rendement d'un produit, d'un processus ou d'une initiative (à court, à moyen et à long termes) quant à des attentes établies (notamment à l'aide d'outils de suivi, de listes de vérification ou d'évaluations). La surveillance nécessite que l'on apporte des ajustements et que l'on prenne des mesures correctives pour faire en sorte que les attentes soient comblées. Il est important de souligner que, pour que la surveillance soit efficace, il faut que la délégation de cette responsabilité comporte le pouvoir de prendre des mesures correctives. Lorsque le processus est officiel, la responsabilité de contribuer à la réussite du processus, du produit ou de l'initiative en question devrait être clairement définie.

**Communication de l'information** : Il s'agit du processus par lequel des connaissances sont communiquées de façon officielle (c.-à-d. au moyen de documents, de notes de service, de consignes et de rapports) ou non officielle (c.-à-d. lors de discussions) de façon à ce que les intervenants disposent de renseignements pertinents leur permettant d'assumer leurs rôles et leurs responsabilités. Ce processus est particulièrement important pour ce qui est d'appuyer les fonctions de prise de décision et de surveillance.

**Consultation** : Il s'agit du processus consistant à présenter des suggestions et des recommandations de façon officielle (c.-à-d. des recommandations documentées) ou non officielle (c.-à-d. lors de discussions). Il est toutefois important de souligner que, si un intervenant ou un comité doit jouer un rôle de consultation, il faut lui accorder les pouvoirs nécessaires ainsi qu'établir des mécanismes lui permettant de présenter ses suggestions et ses recommandations au destinataire.

**Équipe de vérification :**

Vérificateur en chef : John-Patrick Moore  
Vérificateur principal : Patricia Morrell  
Dirigeant principal de la vérification : Phat Do