

**Audit des occasions de financement liées aux  
partenariats**

Division de l'audit interne  
Conseil de recherches en sciences humaines du Canada  
30 novembre 2016

**TABLE DES MATIÈRES**

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>3</b>
<b>1. CONTEXTE.....</b>	<b>6</b>
<b>2. OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT .....</b>	<b>7</b>
<b>3. MÉTHODOLOGIE DE L'AUDIT .....</b>	<b>8</b>
<b>4. CONSTATATIONS SE DÉGAGEANT DE L'AUDIT.....</b>	<b>8</b>
<b>5. CONCLUSION .....</b>	<b>17</b>
<b>6. ÉQUIPE D'AUDIT .....</b>	<b>17</b>
<b>ANNEXE I – CHAMPS D'ENQUÊTE, CRITÈRES DE L'AUDIT ET SOURCES.....</b>	<b>19</b>
<b>ANNEXE II – RÉPONSES DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS FORMULÉES DANS LE CADRE DE L'AUDIT .....</b>	<b>21</b>

## SOMMAIRE

### Contexte

Le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) finance la recherche et la formation en recherche qui contribuent à faire avancer les connaissances sur l'être humain d'hier et d'aujourd'hui; son objectif ultime consiste à créer un avenir meilleur pour les citoyens du Canada et du monde. Le CRSH s'acquitte de son mandat principalement par l'entremise des trois programmes-cadres suivants :

- 1) Talent – recrutement, maintien en poste et formation d'étudiants et de chercheurs en sciences humaines;
- 2) Savoir – nouvelles connaissances en sciences humaines;
- 3) Connexion – mobilisation des connaissances en sciences humaines.

Les trois programmes offrent des occasions de financement aux personnes, aux équipes et aux groupes de partenariats officiels établis entre les établissements et les secteurs. Les occasions de financement liées aux partenariats recoupent les trois programmes-cadres.

### Occasions de financement liées aux partenariats

Les occasions de financement liées aux partenariats sont des subventions administrées par le CRSH. Les occasions de financement liées aux partenariats des autres subventions du CRSH se distinguent en cela qu'elles incluent la participation des organisations partenaires officielles des secteurs universitaire, public, privé et à but non lucratif. Il existe deux principales occasions de financement liées aux partenariats : les subventions de développement de partenariat (SDP) et les subventions de partenariat (SP).

Les SDP sont attribuées en vue de la recherche et des activités connexes qui soutiennent la création de nouveaux partenariats et la croissance de partenariats existants. Le montant de chaque subvention, attribué pour période de un à trois ans, varie de 75 000 \$ à 200 000 \$. Les SDP requièrent l'établissement d'un partenariat officiel avec les intervenants ainsi qu'un plan démontrant les contributions des partenaires.

Les SP soutiennent la recherche, la formation en recherche et la mobilisation des connaissances impliquant des partenariats officiels. Le montant de chaque subvention, attribué pour une période de quatre à sept ans, varie de 500 000 \$ à 2,5 millions de dollars. Les SP exigent également des partenaires qu'ils fournissent une contribution en nature ou en espèces équivalant à au moins 35 % de la valeur de la subvention.

### Pourquoi est-ce important

Les occasions de financement liées aux partenariats diffèrent de plusieurs autres programmes du CRSH parce qu'elles chevauchent les programmes Savoir, Connexion et Talent. De plus, les occasions de financement liées aux partenariats impliquent des réseaux de partenaires du monde universitaire, du milieu des affaires, du secteur à but non lucratif et du gouvernement, tant à l'échelle nationale qu'internationale. La structure complexe de ces subventions, ainsi que leur importance relative (environ 52 millions de dollars ont été remis en 2015), témoigne de l'importance de cet audit. Il est également important de noter que les occasions de financement liées aux partenariats n'ont pas fait l'objet d'un audit depuis leur lancement, voilà plusieurs années.

Le présent audit a été inclus dans le Plan d'audit axé sur les risques 2016-2019 de la Division de l'audit interne (DAI), lequel a été approuvé par le Comité d'audit indépendant en mars 2016.

### **Objectif et portée de l'audit**

Cet audit sert à fournir à la haute direction l'assurance que des processus clés, des pratiques de gestion des risques et des dispositions de gouvernance générales sont en place et fonctionnent efficacement pour les SDP et les SP. Les travaux d'audit consistaient à examiner la documentation liée à la période s'échelonnant du 1<sup>er</sup> avril 2014 au 31 mars 2016. La portée de l'audit ne comprenait pas l'évaluation des contrôles internes visant les universités dans le cadre de la fonction de surveillance financière; l'efficacité ou la fonctionnalité du système AMIS – le système de gestion des subventions –; ni le processus d'examen du mérite.

### **Résumé des principales constatations**

L'audit a permis de tirer des conclusions très positives dans des domaines liés à la gestion du programme, notamment en ce qui a trait à la sélection des demandes et au versement des subventions. L'audit a révélé que le processus de sélection du programme était structuré, cohérent et bien documenté, et que les décisions qui découlaient du processus étaient justifiées. De plus, l'audit a permis de constater que toutes les décisions relatives à l'attribution dans un échantillon de demandes retenues étaient approuvées en fonction du pouvoir délégué en vertu de l'article 32 et que les renseignements relatifs au paiement des subventions qui avaient été saisis dans le système AMIS, le système de gestion des subventions, correspondaient au document annuel d'approbation des subventions. Ces constatations fournissent à la direction l'assurance raisonnable que les contrôles pour la sélection des demandes, l'approbation des subventions et le paiement sont efficaces et fonctionnent comme prévu.

L'audit a également révélé certains domaines où des améliorations pourraient être envisagées, notamment :

1. L'audit a montré que la conception du programme ne permet pas de distinguer clairement les SDP des SP. À l'exception du montant de financement offert et de la durée de la subvention, l'objectif des deux subventions est exprimé de façon semblable dans la documentation concernant le programme. Par conséquent, les demandeurs pourraient présenter leur candidature pour la subvention qui, compte tenu de la nature de leur projet de recherche, ne serait pas la bonne, ce qui risquerait de réduire leurs chances de réussite.
2. Le programme ne requiert pas que des ententes soient conclues entre les établissements principaux et leurs partenaires en ce qui a trait au déroulement uniformisé de la recherche, c.-à-d. la conduite professionnelle au sein du partenariat, l'échange de renseignements, la divulgation des résultats de la recherche et la communication avec les médias. Un établissement peut choisir d'établir un protocole d'entente (PE) ou d'autres formes d'ententes avec ses partenaires afin d'organiser les rôles et responsabilités, mais une telle mesure n'est pas obligatoire. Même si le CRSH tient les établissements principaux responsables de la gestion du partenariat comme tel, des mesures inappropriées de la part des partenaires individuels pourraient tout de même avoir des conséquences sur la réputation du CRSH, étant donné que le partenariat auquel ils appartiennent est financé par les fonds publics.
3. L'audit a permis de constater que la direction du programme n'avait pas encore défini ses attentes en matière de déclaration du rendement par rapport aux objectifs du programme (p. ex. fréquence, type de renseignements, format, quantité de détails requis). Par conséquent, même si le programme disposait d'une stratégie de mesure du rendement, celle-ci n'avait pas encore été mise en œuvre pour soutenir la surveillance et la déclaration continues. Sans la collecte systématique et la présentation de données sur le rendement, les possibilités d'utiliser ces renseignements qui s'offrent à la direction pour prendre des décisions efficaces et favoriser l'amélioration continue sont limitées.

## Conclusion

Les occasions de financement liées aux partenariats sont relativement nouvelles pour le CRSH (2010-2011); à ce titre, elles ont profité de la vaste expérience du personnel ainsi que des points forts de la gamme de programmes du CRSH accumulés au fil des années.

Le programme est bien géré. L'audit a permis de tirer plusieurs conclusions positives dans des domaines liés à l'intégrité du programme, notamment en ce qui touche la sélection des demandes. Néanmoins, l'audit a permis de relever

des possibilités d'amélioration continue dont la direction devra prendre note. Elle devra ainsi clarifier ce qui distingue les SP des SDP dans le cadre de la conception du programme, communiquer les attentes minimales au sujet de la conduite des partenaires qui utilisent les fonds publics, et renforcer la surveillance du rendement à l'échelon du programme. Ces constatations donnent à la direction l'occasion de réfléchir à des améliorations stratégiques et de les évaluer au fur et à mesure que le programme prend de la maturité.

## 1. CONTEXTE

Le CRSH finance la recherche et la formation en recherche qui contribuent à faire avancer les connaissances sur l'être humain d'hier et d'aujourd'hui; son objectif ultime consiste à créer un avenir meilleur pour les citoyens du Canada et du monde. Le CRSH s'acquitte de son mandat principalement par l'entremise des trois programmes-cadres de subventions suivants :

- 1) Talent – recrutement, maintien en poste et formation d'étudiants et de chercheurs en sciences humaines;
- 2) Savoir – nouvelles connaissances en sciences humaines;
- 3) Connexion – mobilisation des connaissances en sciences humaines.

Les trois programmes offrent des occasions de financement aux personnes, aux équipes et aux membres de partenariats officiels établis entre les établissements et les secteurs. Les occasions de financement liées aux partenariats recourent les trois programmes-cadres.

### Occasions de financement liées aux partenariats

Les occasions de financement liées aux partenariats sont des subventions<sup>1</sup> gérées par le CRSH. L'objectif général de ces subventions consiste à soutenir les chercheurs du monde universitaire qui bâtissent des relations professionnelles pour « revoir des interprétations du passé, tracer de nouvelles voies afin d'explorer le présent ou chercher à résoudre les difficultés auxquelles doivent faire face tous les secteurs de la société au 21<sup>e</sup> siècle<sup>2</sup> ». Les occasions de financement liées aux partenariats se distinguent des autres subventions du CRSH en cela qu'elles incluent la participation des organisations partenaires officielles des secteurs universitaire, public, privé et à but non lucratif. Il existe deux principales occasions de financement liées aux partenariats : les subventions de développement de partenariat (SDP) et les subventions de

---

<sup>1</sup> Une subvention est un paiement de transfert assujéti à une admissibilité préétablie et à d'autres critères d'admissibilité. Une subvention n'est ni assujéti à une reddition de comptes par le bénéficiaire ni normalement assujéti à une vérification par le ministère. Il se peut que le bénéficiaire doive rendre compte des résultats obtenus (Politique sur les paiements de transfert, Secrétariat du Conseil du Trésor).

<sup>2</sup> [http://www.sshrc-crsh.gc.ca/about-au\\_sujet/partnerships-partenariats/index-fra.aspx](http://www.sshrc-crsh.gc.ca/about-au_sujet/partnerships-partenariats/index-fra.aspx)

partenariat (SP). Aux fins du présent audit, ces deux subventions sont regroupées sous l'appellation « le Programme ».

Les SDP sont attribuées en vue de la recherche et des activités connexes qui soutiennent la création de nouveaux partenariats et la croissance de partenariats existants. Le montant de chaque subvention, attribué pour période de un à trois ans, varie de 75 000 \$ à 200 000 \$. Les SDP requièrent l'établissement d'un partenariat officiel avec les intervenants ainsi qu'un plan démontrant les contributions des partenaires, mais elles n'imposent aucun minimum.

Les SP soutiennent la recherche, la formation en recherche et la mobilisation des connaissances impliquant des partenariats officiels. Le montant de chaque subvention, attribué pour une période de quatre à sept ans, varie de 500 000 \$ à 2,5 millions de dollars. Les SP exigent également des partenaires qu'ils fournissent une contribution en nature ou en espèces équivalant à au moins 35 % de la valeur de la subvention.

Les SP font l'objet d'un processus de sélection en deux étapes, soit une lettre d'intention et une demande officielle. Seuls les demandeurs retenus à l'étape de la lettre d'intention sont invités à présenter une demande officielle, et ils pourraient recevoir jusqu'à 20 000 \$ afin de la préparer. Les SP font l'objet d'examens de mi-parcours, ce qui permet de s'assurer que les projets de recherche progressent avant que les fonds restants ne soient libérés.

## **2. OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT**

L'objectif de cet audit consiste à fournir à la haute direction l'assurance que des processus clés, des pratiques de gestion des risques et des dispositions de gouvernance générales sont en place et fonctionnent efficacement pour les SDP et les SP. Les travaux d'audit consistaient à examiner la documentation liée à la période s'échelonnant du 1<sup>er</sup> avril 2014 au 31 mars 2016.

Le cadre de gouvernance, les activités de gestion des risques, les processus de demande et de sélection, ainsi que les activités de gestion du rendement du programme ont été évalués pour les SDP et les SP.

La portée de l'audit excluait ce qui suit :

- l'évaluation des contrôles internes visant les universités dans le cadre de la fonction de surveillance financière;
- l'efficacité ou la fonctionnalité du système AMIS, le système de gestion des subventions;
- le financement fourni aux demandeurs pour qu'ils préparent les demandes officielles de SP;
- le processus d'examen du mérite.

### 3. MÉTHODOLOGIE DE L'AUDIT

L'audit a été effectué par la DAI et appuyé par une équipe de PricewaterhouseCoopers (PwC) s.r.l.. Pour mener ses travaux, l'équipe d'audit a utilisé la méthodologie suivante :

- examen des dossiers et des documents provenant de différentes sources de données – notamment les procès-verbaux des comités, l'évaluation de programme, la documentation de planification, les politiques, les lignes directrices, le site Web du CRSH. Cet examen comprenait également l'analyse des procédures du programme et la documentation relative à la sélection des candidats ayant reçu une subvention;
- réalisation d'entrevues avec les intervenants internes clés qui jouent un rôle dans la prestation des SDP et des SP, notamment le vice-président exécutif des Affaires ministérielles, le vice-président des Programmes de recherche, le directeur exécutif et le directeur adjoint des Subventions de recherche et des partenariats, les gestionnaires et agents de programme, ainsi que le directeur adjoint de la Conformité des paiements de transfert et le gestionnaire de la Planification ministérielle et de la déclaration;
- vérification de l'efficacité opérationnelle des contrôles en vigueur concernant 1) l'examen et la sélection des demandes de subventions, 2) l'approbation du paiement de la subvention et 3) la surveillance des progrès réalisés par les bénéficiaires, effectuée sur un échantillon de SDP et de SP.

Cette vérification est conforme aux normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Selon ces normes, il faut utiliser des procédures d'audit suffisantes et appropriées et recueillir des preuves afin de fournir un niveau d'assurance élevé au sujet des constatations du présent rapport. Ces conclusions se fondent sur une comparaison des situations qui prévalaient à l'époque et des critères de vérification (annexe I).

### 4. CONSTATATIONS SE DÉGAGEANT DE L'AUDIT

#### 4.1 Gouvernance et gestion des risques

La *gouvernance* compte d'innombrables définitions et dépend de différents facteurs organisationnels, structureaux et culturels. Même si aucune définition ne fait office de « règle d'or », l'Institut des auditeurs internes définit la gouvernance de la façon suivante :

« *Combinaison de processus et de structures mis en place par le conseil d'administration<sup>3</sup> pour orienter, diriger, gérer et surveiller les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectifs.* » (2011)

Une directive fournie par le Bureau du contrôleur général (2011) vient compléter la définition ci-dessus et suggère que les organes de surveillance devraient jouer des rôles clés en ce qui a trait à la gestion des risques et des contrôles, ce qui permet de s'assurer que les objectifs sont atteints. De plus, les organes de surveillance devraient élaborer des plans et communiquer des orientations stratégiques.

#### **4.1.1 On a officiellement établi un cadre de gouvernance pour le programme afin de surveiller ses activités et gérer les risques**

L'audit a permis de constater que les organes de surveillance ci-après ont été établis pour la surveillance et la prise de décisions continues relatives au programme :

- Comité d'intégration des activités organisationnelles<sup>4</sup>;
- Comité de haute gestion<sup>5</sup>;
- Comité sur les programmes et la qualité (P et Q)<sup>6</sup> du conseil d'administration du CRSH.

Chacun de ces organes de surveillance possède un mandat officiellement documenté lui attribuant la responsabilité de surveiller la gestion des programmes du CRSH, y compris les SDP et les SP. Ces organes de surveillance doivent également s'assurer que les risques sont atténués de façon adéquate et surveiller les progrès réalisés à l'égard des objectifs de chaque programme. Chacun de ces comités dispose des procès-verbaux officiels ou des comptes rendus des décisions qui documentent les discussions et les mesures qui en découlent.

---

<sup>3</sup> Même si la majorité des ministères au sein de la fonction publique n'ont pas de conseil d'administration, on reconnaît que la haute direction joue ce rôle.

<sup>4</sup> Le Comité d'intégration des activités organisationnelles soutient la réalisation des objectifs de rendement et des résultats des programmes du CRSH dans le contexte des priorités ministérielles annuelles et de l'orientation stratégique générale établies par le Comité de haute gestion. Il cherche également à maximiser l'incidence des investissements du CRSH en matière de recherche et de formation. Le travail du Comité d'intégration des activités organisationnelles cible la conception et l'exécution de programmes, les thèmes prioritaires, la recherche et les politiques stratégiques, ainsi que les résultats et les répercussions.

<sup>5</sup> Le Comité de haute gestion veille à la réalisation des objectifs et des résultats du CRSH en matière de rendement, assure la conformité continue aux politiques et aux exigences réglementaires et maximise les retombées des investissements du CRSH en recherche et en formation. Le travail du Comité de haute gestion cible l'orientation stratégique générale, les priorités et les risques ministériels, l'affectation des ressources, les cadres et les plans généraux de haut niveau, la structure organisationnelle, la gouvernance ministérielle et interne, les réunions du Conseil d'administration et de ses comités, ainsi que les cadres et les politiques des trois organismes.

<sup>6</sup> Le sous-comité sur les programmes et la qualité veille à la conception générale, à la cohérence et au rendement de l'ensemble des programmes et des politiques connexes du CRSH, dans le contexte de l'orientation stratégique, des priorités et de la poursuite de l'excellence.

La surveillance quotidienne du Programme est assurée par le vice-président des Programmes de recherche ainsi que par le directeur exécutif et le directeur adjoint des Subventions de recherche et des partenariats. Leurs rôles et responsabilités sont énoncés dans des descriptions de tâches officielles. Par exemple, le directeur exécutif est chargé d'« exercer un leadership en ce qui a trait à la conception, à l'exécution, à l'évaluation et au renouvellement des programmes Savoir et Connexion du CRSH ». Le directeur adjoint s'acquitte de responsabilités précises en matière de développement et de gestion de la prestation des occasions de financement liées aux partenariats.

### *Gestion budgétaire*

Une activité clé de la gestion du Programme consiste à veiller à la distribution des fonds connexes en vertu d'un cycle ainsi qu'à long terme. Dans le cadre de cette surveillance de la gestion, on a établi un processus officiel afin de produire des prévisions budgétaires pour le Programme et d'affecter les fonds disponibles à différentes occasions de financement pour l'exercice à venir et l'exercice en cours. Le directeur exécutif effectue cette revue en se servant d'un système de tableurs, et les informations sur le budget et les dépenses réelles fournies par la Division des finances. Le processus s'appuie sur l'information relative aux fonds précédemment engagés et aux paiements de subventions différés à la suite de l'exercice de report effectué par la Division des finances, ainsi que sur les tendances et les hypothèses concernant la taille et le nombre de demandes à venir.

### *Gestion des risques*

Le succès de tout programme dépend de l'identification, de l'atténuation et de la surveillance des risques liés à la gestion de programme avant que des problèmes ne surviennent. Même si l'audit a démontré qu'il n'existait pas encore de cadre officiel de gestion des risques destiné au Programme, une approche officieuse était en place. On a constaté qu'on effectuait, dans le cadre du Programme, une gestion active des risques fondée sur l'échange de renseignements entre le directeur adjoint, le directeur exécutif et le vice-président. Il convient de noter qu'au moment de cet audit, le CRSH explorait des occasions d'améliorer son approche en matière de gestion des risques. Par conséquent, aucune recommandation ayant trait à la gestion des risques n'a été proposée dans le cadre du présent audit.

## **4.2 Demandes et sélection**

Fondamentalement, le travail du CRSH consiste à traiter et à sélectionner les demandes provenant de la communauté de la recherche. Les subventions sont

attribuées en fonction du mérite, et les recommandations de financement sont proposées par un comité d'évaluateurs du mérite. Afin d'assurer l'efficacité de ces processus, il est essentiel que des évaluateurs spécialisés dans le domaine examinent les demandes en fonction de critères établis et que leurs décisions soient solidement soutenues.

#### **4.2.1 Les directives fournies aux demandeurs ne permettent pas de distinguer clairement les objectifs des différentes subventions**

Pour aider les demandeurs à comprendre le processus de présentation des demandes de subventions, on a élaboré, dans le cadre du Programme, des directives au sujet des subventions et des étapes du processus de demande et de sélection. Les demandeurs peuvent obtenir les directives sur le site Web du CRSH. Ces directives précisent les caractéristiques fondamentales de chaque type de subventions. De plus, au début de chaque cycle de concours, le CRSH tient un atelier de sensibilisation collectif offert à tous les demandeurs potentiels de subventions du CRSH. Des représentants du Programme y présentent un exposé distinct sur les occasions de financement offertes. Au cours du processus de demande, des agents de programme sont également disponibles afin de répondre aux questions spéciales des demandeurs.

L'examen des directives fournies aux demandeurs a permis de constater que la documentation n'indique pas clairement la différence entre les objectifs des SDP et ceux des SP. À l'exception du montant de financement offert et de la durée de la subvention, l'objectif des deux subventions est exprimé de façon semblable, comme il est illustré ci-dessous.

*SDP – « mener de la recherche et des activités connexes en sciences humaines, notamment la mobilisation des connaissances et la participation significative d'étudiants et de nouveaux chercheurs, en favorisant de nouveaux partenariats avec des partenaires existants ou potentiels »;*

*SP – « aident à financer des partenariats nouveaux et existants [...] qui visent à faire progresser la recherche, la formation en recherche ou la mobilisation des connaissances en sciences humaines ».*

En plus de devoir déterminer si une demande constitue une SDP ou une SP, les demandeurs doivent également établir si leur demande concerne l'un des trois programmes-cadres du CRSH : Talent, Savoir ou Connexion. Même si les objectifs de chacun de ces trois programmes sont indiqués en ligne, l'audit a permis de constater que la documentation ne permet pas de distinguer clairement les différences entre les objectifs de ces trois programmes en ce qui concerne les SDP et les SP. Le personnel affecté au Programme a indiqué que dans leurs commentaires, les demandeurs ont en effet signalé que les objectifs portent à confusion lorsqu'il s'agit de décider de la subvention pour laquelle présenter une demande.

Étant donné la similarité entre les objectifs des SP et des SDP, les candidats risquent de ne pas présenter leur demande pour la subvention la plus appropriée, réduisant peut-être leur chance de recevoir du financement.

### **Recommandation n° 1**

On recommande que le personnel affecté au Programme examine et clarifie les directives existantes fournies aux demandeurs afin d'établir la distinction entre les objectifs des SP et ceux des SDP. De plus, lors de l'examen des directives, on recommande que le personnel affecté au Programme clarifie également la façon dont les SP diffèrent des SDP relativement aux programmes Talent, Savoir et Connexion. L'utilisation d'exemples pourrait améliorer la clarté.

#### **4.2.2 Aucune entente officielle n'est requise entre les établissements principaux et leurs partenaires**

L'objectif clé du Programme consiste à encourager les partenariats entre les acteurs du monde universitaire et ceux du secteur privé et du secteur à but non lucratif aux fins de la recherche en sciences humaines. Par conséquent, la réussite du Programme et le maintien de la réputation du CRSH à titre d'organe de financement de recherche de renommée mondiale dépendent de la façon dont ces acteurs travaillent et collaborent au sein du partenariat.

Le CRSH et chaque établissement principal ont conclu des protocoles d'entente (PE) qui précisent les rôles et les responsabilités de l'établissement par rapport au CRSH. Un établissement peut choisir d'établir son propre PE ou une autre forme d'entente avec ses partenaires afin de préciser les rôles et les responsabilités de chacun, mais une telle mesure n'est pas une exigence obligatoire du Programme. L'examen d'un échantillon de ces ententes a permis de constater qu'elles étaient de nature générale et qu'elles n'imposaient aucune obligation précise aux partenaires concernant les activités habituelles de recherche, c'est-à-dire la conduite professionnelle au sein du partenariat, l'échange d'information, la divulgation des résultats de recherche ou les communications avec les médias.

Même si le CRSH tient les établissements principaux responsables de la gestion du partenariat comme tel, des mesures inappropriées prises par des partenaires individuels pourraient affecter la réputation du CRSH, car le partenariat auquel ils appartiennent est financé par des fonds publics.

### **Recommandation n° 2**

On recommande que la direction du Programme demande à la Division de la stratégie et du rendement organisationnels d'envisager l'élaboration et la

communication d'attentes minimales concernant la conduite des partenaires dans le cadre des subventions approuvées.

#### **4.2.3 Les établissements sont évalués de façon constante en fonction de critères d'admissibilité avant l'évaluation des demandes de subvention**

Le processus d'évaluation forme la pierre d'assise d'une attribution de subventions sérieuse. Le Programme a élaboré une approche en matière d'évaluation multidimensionnelle. Avant même d'accepter les demandes en vue de l'examen du mérite, le personnel affecté au Programme s'assure que l'établissement principal d'où le demandeur provient est admissible. Dans le cadre du processus, il confirme également que :

- le thème de la demande correspond au mandat du CRSH;
- le directeur de projet proposé ne doit avoir en souffrance aucun rapport de recherche final lié à des subventions précédentes du CRSH.

Si un établissement ou un demandeur est jugé non admissible ou si un suivi subséquent est requis pour déterminer l'admissibilité, toute la correspondance, y compris la note de service soulignant l'inadmissibilité, est documentée et conservée dans un dossier. Dans l'échantillon de demandes examinées, on a pu confirmer que toutes étaient admissibles et, par conséquent, qu'il était approprié qu'elles passent à l'étape de la sélection.

#### **4.2.4 Les recommandations pour l'attribution de subventions sont suffisamment justifiées; toutefois, la rétroaction fournie aux demandeurs non retenus est limitée**

En tant que gestionnaire de fonds publics, il est important que l'organisme dispose d'un processus établi pour s'assurer que les demandes les plus méritoires sont financées et que les décisions sont adéquatement justifiées.

L'audit a permis de constater qu'on avait mis en œuvre des contrôles clés dans le cadre de la conception du processus de sélection des candidats à qui l'on avait attribué des SDP et des SP, afin de favoriser une évaluation fiable. Par exemple, on a établi des critères d'évaluation officiels (harmonisés avec les objectifs du Programme) et des échelles de cotation pour l'évaluation des demandes effectuées par les membres du comité de sélection, qui se rencontrent en personne. L'examen a confirmé que le comité avait constamment évalué les demandes en fonction de ces critères et de ces échelles. L'examen a également montré que les parties nécessaires avaient documenté et approuvé les résultats du processus de sélection et que les cotes finales de chaque demande appuyaient les recommandations de financement du comité de sélection.

Même si l'audit a permis de constater que l'évaluation des demandes était fiable, les demandeurs non retenus ont reçu différents degrés de rétroaction, en fonction de la subvention. On a remarqué que les demandeurs de SP non retenus ont reçu une rétroaction détaillée soulignant les domaines à améliorer, tandis que les demandeurs de SDP non retenus n'ont pas obtenu le même type de rétroaction descriptive. Cette situation peut être attribuable au volume élevé de demandes de SDP reçues à chaque cycle. Néanmoins, sans une rétroaction descriptive, les demandeurs ne sauront pas vraiment dans quels domaines il conviendrait d'apporter des améliorations afin de renforcer toute demande de SDP future.

### **Recommandation n° 3**

Dans le cadre du Programme, on recommande d'établir des attentes précises relativement au degré de rétroaction fournie aux demandeurs et de définir, dans la documentation connexe, les distinctions en matière d'attente concernant les SDP et les SP.

#### **4.2.5 Des processus sont en place pour recruter des membres appropriés au sein du comité de sélection**

Le comité de sélection est chargé d'examiner et d'évaluer les dossiers de demande et de recommander des décisions de financement. Par conséquent, il est impératif de recruter des membres appropriés au sein du comité du Programme. La pertinence du comité peut être abordée sur deux plans. Premièrement, un comité doit avoir une composition adéquate de membres, conformément au Guide des membres de comité de sélection du CRSH de 2015-2016. Deuxièmement, les membres qui examinent les demandes devraient avoir l'expérience et l'expertise requises.

En ce qui a trait à la composition du comité, le CRSH précise que tous ses membres doivent utiliser les deux langues officielles de façon fonctionnelle et que le comité doit être composé d'au moins un membre ne provenant pas du milieu universitaire ainsi que d'un membre de l'étranger. L'audit a permis de constater que chaque comité de sélection du Programme avait une composition équilibrée en ce qui a trait au sexe, à la langue maternelle et à la distribution géographique.

En ce qui concerne les membres du comité de sélection, on a remarqué que le Programme ne disposait pas de processus d'évaluation officielle pour les choisir. On a plutôt utilisé un processus d'examen informel guidé par la discrétion professionnelle pour chercher et sélectionner de nouveaux membres, en particulier des chercheurs accrédités de la communauté, des personnes qui ont déjà reçu du financement du CRSH et des personnes ayant l'expérience d'un partenariat. En ce qui concerne l'échantillon de demandes évaluées, un examen des membres du comité de sélection en question a permis de constater que les

membres avaient une expérience universitaire et professionnelle qui correspondait généralement au sujet des demandes qu'ils examinaient.

### **4.3 Attribution des subventions et surveillance**

Une fois l'examen portant sur le mérite du processus effectué, il faut obtenir différentes autorisations avant de transférer les fonds aux principaux établissements, afin de se conformer à la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), notamment aux articles 32 (disponibilité des fonds) et 34 (attestation que les fournitures/services ont été reçus)<sup>7</sup>. Ces approbations permettent de s'assurer qu'une diligence raisonnable a été exercée avant que des fonds publics soient remis aux demandeurs retenus. Une fois la subvention payée, il est important de surveiller l'utilisation de ces fonds. Même si le CRSH accorde des subventions généralement non assujetties à un audit, les bénéficiaires sont tenus de fournir une assurance minimale que des progrès sont accomplis. Ils le font généralement en présentant un rapport comptable annuel et un rapport d'étape dans certains cas, lorsque l'investissement est important et que le financement est réparti sur plusieurs années.

#### **4.3.1 Les paiements de subventions sont approuvés par le fondé de pouvoir approprié**

L'examen de l'échantillon de demandes retenues a révélé que toutes les décisions d'attribution de subventions ont été approuvées conformément aux pouvoirs délégués appropriés en vertu de l'article 32. De plus, l'audit a permis de constater que les renseignements sur le paiement des subventions saisis dans le système AMIS, le système de gestion des subventions, correspondaient au document annuel d'approbation de subvention (également approuvé conformément aux pouvoirs délégués appropriés en vertu de l'article 34) avant le versement de fonds aux bénéficiaires. Ces constatations suggèrent que des contrôles sont en place et fonctionnent comme prévu pour s'assurer que les paiements sont approuvés par le fondé de pouvoir adéquat et que le montant est exact avant le versement.

#### **4.3.2 On a établi un processus officiel pour surveiller les subventions et s'assurer des progrès accomplis pour atteindre les objectifs du projet**

Tel qu'il a déjà été mentionné, les SP sont d'importantes subventions qui fournissent du financement pendant plusieurs années (quatre à sept ans). Par conséquent, le Programme exige des bénéficiaires qu'ils produisent différents rapports à des intervalles précis afin de justifier un financement continu.

---

<sup>7</sup> <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/F-11/page-9.html?txthl=32#s-32>

Un an après l'attribution d'une SP, les bénéficiaires sont tenus de présenter un rapport d'étape détaillant les activités et les progrès qu'ils comptent accomplir jusqu'à la mi-parcours de la période de subvention. En effet, les bénéficiaires doivent présenter des rapports de mi-parcours illustrant les progrès réalisés jusque-là. Des modèles ont été élaborés et fournis au bénéficiaire afin que ces derniers rédigent les rapports d'étape et de mi-parcours. Pour les rapports de mi-parcours, un comité d'examen effectue une évaluation des progrès. Les critères d'examen établis permettent d'examiner et de comparer les progrès accomplis au regard des jalons fixés. En fonction de cette évaluation, le comité d'examen recommande de poursuivre le financement ou d'y mettre fin. Le comité d'examen évalue également la participation des partenaires, y compris le montant de la contribution aux partenaires, et il évalue si le projet est en voie d'atteindre les résultats proposés.

Dans le cadre de l'audit, on a évalué un échantillon de rapports d'étape et de mi-parcours concernant les SP, et on a constaté que l'engagement et les contributions des partenaires étaient évalués et qu'une documentation adéquate de l'évaluation des comités était conservée pour appuyer la recommandation de maintenir ou de cesser le financement. Cette constatation suggère qu'un système fiable est en place pour assurer un rendement satisfaisant avant le versement de fonds additionnels.

#### **4.3.3 Une stratégie de gestion du rendement a été élaborée pour le programme, mais elle n'a pas encore été mise en œuvre**

Comme l'indique la [Ligne directrice sur une stratégie de mesure du rendement aux termes de la Politique sur les paiements de transfert](#) du Conseil du Trésor, la surveillance du rendement permet à la direction de prendre des décisions pertinentes, opportunes et axées sur les preuves en ce qui a trait aux réalisations et à l'orientation du Programme.

L'audit a permis de constater que la direction du Programme n'avait pas encore défini ses attentes en matière de déclaration du rendement (fréquence, type de renseignements, format, quantité de détails requis, etc.) pour soutenir une prise de décisions efficace. Par conséquent, on a constaté que la déclaration de renseignements sur le rendement à la direction du programme se faisait sur une base irrégulière.

Malgré l'absence d'attentes clairement définies en matière de déclaration du rendement, on a remarqué qu'en avril 2015, une stratégie de gestion du rendement avait été élaborée pour le Programme. Cette stratégie souligne les domaines de rendement et les cibles proposés. Les résultats escomptés immédiats, intermédiaires, stratégiques et à long terme du Programme ont été documentés dans un modèle logique inclus dans la stratégie. Au moment où s'est déroulé le présent audit, la stratégie n'avait pas encore été mise en œuvre.

Les constatations suggèrent que même si l'on effectue une surveillance du rendement, elle est officieuse et ne vise pas à évaluer les progrès relativement aux objectifs établis du Programme. En l'absence d'activités de mesure et de surveillance systématiques, il n'est pas possible de tirer pleinement profit des données afin de cerner les lacunes et de continuellement améliorer le Programme.

#### **Recommandation n° 4**

On recommande que la direction établisse des attentes officielles en matière de déclaration du rendement (fréquence, type de renseignement, format, quantité de détail requis) et qu'elle mette en œuvre un cadre officiel de mesure du rendement afin de surveiller les réalisations au regard des objectifs.

## **5. CONCLUSION**

Les occasions de financement liées aux partenariats sont relativement nouvelles pour le CRSH (2010-2011). Elles ont profité de la vaste expérience du personnel ainsi que des points forts de la série de programmes du CRSH établis au fil des ans.

Le Programme est bien géré. L'audit a permis de tirer des conclusions très positives dans des domaines liés à l'intégrité du programme, notamment à la sélection des demandes. Le processus de sélection est une activité complexe qui implique de nombreuses étapes et points d'évaluation, ainsi qu'un certain nombre d'intervenants. Malgré la complexité de cette activité, l'audit a permis de constater que le processus était bien documenté et communiqué. De plus, on a constaté que les évaluations de l'examen du mérite effectuées dans le cadre du Programme étaient cohérentes et bien documentées, et que des justifications approfondies illustrant la qualité du travail de l'évaluateur du mérite, ainsi que la diligence et le professionnalisme du personnel du Programme, venaient appuyer les décisions.

Néanmoins, l'audit a permis de relever des possibilités d'améliorations continues dont la direction devra prendre note. Ainsi, il serait souhaitable de clarifier la distinction entre les SP et les SDP dans le cadre de la conception du programme, de communiquer les attentes minimales en matière de conduite aux partenaires qui utilisent les fonds publics et de renforcer la surveillance du rendement à l'échelon du programme. Ces constatations donnent à la direction l'occasion de réfléchir à des améliorations stratégiques de ces programmes.

## **6. ÉQUIPE D'AUDIT**

Dirigeant principal de l'audit : Peter Finnigan  
Responsable de l'audit interne : John-Patrick Moore  
Auditeur interne principal : Jack Jin

Entrepreneur :

**PricewaterhouseCoopers s.r.l.**

## **ANNEXE I – CHAMPS D'ENQUÊTE, CRITÈRES DE L'AUDIT ET SOURCES**

### **CHAMP D'ENQUÊTE 1 (CE 1) : Gouvernance et gestion des risques**

Critère n° 1 : La direction a établi un cadre de gouvernance et elle a effectué une supervision afin de s'assurer que les objectifs sont atteints et que les risques sont gérés. **(COSO – Environnement de contrôle; BCG – G-1, G-2, AC-3)**

Critère n° 2 : La direction a cerné les risques qui peuvent empêcher d'atteindre les objectifs du programme et a élaboré des stratégies d'atténuation qui font régulièrement l'objet d'un examen et d'un rapport. **(COSO – Évaluation des risques; BCG – RM-2, RM-4, RM-5)**

### **CE 2 : Demandes et sélection**

Critère n° 3 : Les directives et l'information sont disponibles et communiquées aux demandeurs potentiels avant le processus de présentation de demande de subvention. **(COSO – Information et communication; BCG – PPL-4)**

Critère n° 4 : On a établi des mécanismes de contrôle afin de s'assurer que seules les demandes de subventions admissibles sont évaluées en fonction de critères définis. **(COSO – Activités de contrôle; BCG – RM-3)**

Critère n° 5 : Les demandes de subventions sont toujours traitées en fonction de critères d'évaluation établis et les décisions de subvention sont justifiées. **(COSO – Activités de contrôle; BCG – G-4)**

Critère n° 6 : On a établi des processus afin de recruter et de maintenir en poste des membres qualifiés du Comité de sélection et de leur fournir les outils nécessaires pour produire une évaluation cohérente et équitable des demandes de subvention. **(COSO – Activités de contrôle; BCG – PPL-2, PPL-4)**

### **CE 3 : Attribution des subventions et surveillance**

Critère n° 7 : Les pouvoirs délégués ont approuvé les décisions d'attribution et les paiements des subventions. **(COSO – Activités de contrôle; BCG – ST-10, ST-13)**

Critère n° 8 : On a établi des mécanismes de contrôle afin de surveiller l'état des projets de recherche avant de verser des fonds additionnels, et les pouvoirs délégués ont approuvé chaque versement. **(COSO – Activités de surveillance; BCG – ST-15, ST-18)**

Critère n° 9 : On a recueilli et analysé l'information afin de s'assurer des progrès accomplis pour atteindre les objectifs du projet et du programme, y compris l'engagement et les contributions des partenaires. **(COSO – Activités de surveillance; BCG – ST-15, ST-17)**

Critère n° 10 : Des indicateurs de rendement ont été établis pour les occasions de financement. Ils sont périodiquement mesurés et les résultats font l'objet d'un rapport. **(COSO – Activités de surveillance; BCG – RP-1, RP-2, RP-3)**

## ANNEXE II – RÉPONSES DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS FORMULÉES DANS LE CADRE DE L'AUDIT

POINT	*COTE D'URGENCE	RECOMMANDATION	RÉPONSE DE LA DIRECTION	DATE CIBLE
1	12 mois	On recommande que le personnel responsable du Programme examine et clarifie les directives existantes fournies aux demandeurs afin de faire la distinction entre les objectifs des SP et ceux des SDP. De plus, lors de l'examen des directives, on recommande que le personnel responsable du Programme clarifie également en quoi les SP diffèrent des SDP en ce qui a trait aux programmes Talent, Savoir et Connexion. Des exemples pourraient apporter une plus grande clarification.	<p>Accepté.</p> <p>Même si l'importante différence de taille, de valeur et de portée entre les SP et les SDP devrait aider les demandeurs potentiels à déterminer quelle occasion de financement convient le mieux à leurs activités de partenariat prévues, le CRSH reconnaît que l'on pourrait clarifier davantage les objectifs de chaque occasion de financement et la façon dont ils sont liés aux programmes Talent, Savoir et Connexion.</p> <p>Le CRSH apportera des clarifications à partir d'une révision de son site Web (p. ex. descriptions des occasions de financement, descriptions de programme, trousse de partenariat), à l'occasion des séances de sensibilisation annuelles ainsi que par l'entremise de réponses données par les responsables de Programme aux demandeurs potentiels qui posent des questions.</p>	Automne 2017
2	12 mois	On recommande que la direction du Programme mobilise la Division de la stratégie et du rendement organisationnels afin de	<p>Accepté.</p> <p>Même s'il faut prendre conscience que, surtout pour les partenariats à long terme, les plans de</p>	Été 2017

		considérer la structuration et la diffusion d'attentes minimales relatives à la conduite des partenaires des subventions approuvées.	<p>recherche, les activités liés à la recherche ainsi que la participation des organisations partenaires à ces activités sont susceptibles de changer au fil d'un projet, le CRSH reconnaît l'avantage potentiel d'une déclaration souple et de haut niveau visant les attentes minimales envers la conduite des organisations partenaires dans le cadre de ses subventions de type partenariat.</p> <p>Le CRSH demandera à sa Division de la stratégie et du rendement organisationnels et sa Division des communications de structurer et de diffuser un énoncé sur les attentes minimales relatives à la conduite des organisations partenaires dans le cadre des subventions retenues.</p>	
3	12 mois	On recommande que le personnel responsable du Programme définisse clairement les attentes portant sur le degré de rétroaction fournie aux demandeurs et qu'il fasse la distinction entre les attentes concernant les SDP et celles visant les SP dans la documentation sur le programme.	<p>Accepté.</p> <p>Même si le degré de rétroaction fournie pour chaque occasion de financement est proportionnel à la valeur, à la taille et à la complexité des demandes, le CRSH reconnaît l'importance de communiquer le degré de rétroaction auquel on peut s'attendre pour chaque occasion de financement.</p> <p>Le CRSH précisera le degré de rétroaction qui peut être attendu dans ses séances de sensibilisation annuelles, et il explorera d'autres points de communication potentiels afin de mieux s'assurer que les attentes des demandeurs correspondent au degré de rétroaction fournie.</p>	Automne 2017

4	18 mois	On recommande que la direction établisse des attentes officielles en matière de déclaration du rendement (fréquence, type de renseignement, format, quantité de détails requis) et qu'elle mette en œuvre un cadre officiel de mesure du rendement afin de surveiller les réalisations au regard des objectifs.	<p>Accepté.</p> <p>Le CRSH reconnaît la valeur de la gouvernance systématique ainsi que de la mesure et de la surveillance du rendement, qui permet d'atteindre les objectifs établis pour le programme.</p> <p>Même si l'on a accompli un immense travail d'élaboration d'une stratégie de gestion du rendement des partenariats, les mesures du rendement des partenariats seront mises à jour conformément à la nouvelle Politique sur les résultats du gouvernement du Canada, en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2016. De plus, une surveillance et une production de rapport régulières sur les mesures du rendement seront mises en œuvre dans le cadre de la gouvernance du programme.</p>	Printemps 2018
---	---------	---	---	----------------

\*La **Cote d'urgence** des recommandations fait référence à l'urgence de la recommandation en fonction de l'exposition au risque de l'organisme. Selon la « cote d'urgence », la DAI recommande que les mesures de la direction associées à la recommandation soient prises conformément aux échéanciers suivants :

■	6 mois ou moins
■	12 mois ou moins
■	18 mois ou moins