

Audit des subventions d'engagement partenarial

Division de l'audit interne
Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
Approuvé par le président le 16 mars 2016

TABLE DES MATIÈRES

1	SOMMAIRE.....	3
2	CONTEXTE.....	6
3	JUSTIFICATION DE L'AUDIT.....	6
4	OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT.....	6
5	MÉTHODE DE L'AUDIT.....	7
6	DÉCLARATION DE CONFORMITÉ.....	7
7	PRINCIPALES CONSTATATIONS DE L'AUDIT.....	8
7.1	GOUVERNANCE.....	8
7.2	CYCLE DE VIE DES DEMANDES.....	9
7.3	SURVEILLANCE ET MESURE DU RENDEMENT.....	11
8	CONCLUSION.....	12
9	ÉQUIPE DE L'AUDIT.....	13
10	RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS DE L'AUDIT.....	14
11	ANNEXE I : CRITÈRES D'AUDIT ET CONTRÔLES DE GESTION DE BASE.....	18

1 SOMMAIRE

Contexte

Les subventions d'engagement partenarial (SEP) du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) ont été instaurées en 2009 dans le cadre de la Stratégie en matière de partenariats et d'innovation et ont été conçues afin de permettre aux entreprises établies au Canada d'avoir accès aux connaissances et à l'expertise uniques des universités canadiennes¹. Elles visent à favoriser l'établissement de nouveaux partenariats de recherche entre un chercheur universitaire et une entreprise qui n'ont jamais collaboré auparavant en appuyant des projets de recherche et développement à court terme destinés à résoudre un problème propre à cette entreprise dans le domaine des sciences naturelles ou du génie.

Les SEP appuient des projets de recherche bien définis menés conjointement par des chercheurs universitaires admissibles aux programmes du CRSNG et les entreprises partenaires. Un projet appuyé par une SEP doit viser à résoudre un problème propre à l'entreprise grâce à la production de nouvelles connaissances ou à l'application des connaissances existantes d'une manière novatrice. Le projet doit viser des objectifs précis à court terme et porter sur un défi de recherche qui s'inscrit dans le domaine des sciences naturelles ou du génie. Une subvention maximale de 25 000 \$, sur une période d'au plus six mois, est accordée au chercheur universitaire pour prendre en charge les coûts directs du projet associés aux activités de recherche nécessaires pour résoudre un problème particulier. De plus, l'entreprise doit fournir une contribution en nature reflétant sa participation au projet.

Justification de l'audit

Les SEP ont été instaurées en 2009. Depuis, le nombre de demandes acceptées ne cesse de croître. En 2013-2014, le CRSNG a financé 1 180 projets à l'aide des SEP, pour un montant total de 29 millions de dollars. En 2014-2015, plus de 1 300 projets ont été financés à l'aide des SEP, pour un montant total de 32,3 millions de dollars, soit une augmentation de 11 % du nombre de demandes acceptées. Le modèle classique d'évaluation par les pairs n'est pas utilisé pour cette possibilité de financement; les SEP sont plutôt attribuées à l'issue d'un processus d'évaluation interne basé sur des critères et réalisé par la Division du développement régional.

Les SEP font partie du Plan d'audit axé sur les risques de 2015-2018, qui a été approuvé par le président du CRSNG à la réunion du Comité de l'audit externe du 18 mars 2015.

¹ Depuis avril 2015, l'architecture des SEP comprend les SEP qui sont octroyées pour des projets réalisés en collaboration avec des collèges, des polytechniques et des universités, qui remplacent les anciennes subventions de recherche et développement appliquée de niveau 1 dont l'objectif et la structure étaient similaires.

Objectif et portée de l'audit

L'audit avait pour objectif de donner l'assurance que les mécanismes de gouvernance généraux et les principaux contrôles et processus sont adéquats et efficaces. Il portait sur les volets importants de la possibilité de financement, depuis la gouvernance, la prestation et la surveillance jusqu'aux rapports sur le rendement. Les auditeurs ont examiné les documents pour la période allant du 1^{er} avril 2013 au 31 mars 2015. Le travail sur le terrain a pris fin à l'automne 2015. À la suite de la discussion qu'elle a eue avec l'équipe d'audit pendant l'étape de production du rapport, la direction de la Division du développement régional a commencé à améliorer les SEP.

Les éléments suivants étaient exclus de l'audit :

- les mesures de contrôle des paiements (qui sont communes à tous les programmes) ont récemment été vérifiées conformément au plan triennal de rotation présenté dans l'annexe à la Déclaration de responsabilité de la direction englobant les contrôles internes en matière de rapports financiers;
- l'évaluation des processus de gestion des risques au niveau de la possibilité de financement et de la direction;
 - la Direction des partenariats de recherche donne suite à une recommandation formulée dans l'[Audit du Programme d'innovation dans les collèges et la communauté](#) (2015) relativement aux processus de gestion des risques pour tous les programmes de partenariats, y compris les SEP;
- l'évaluation de la surveillance financière après l'octroi des SEP : ce processus a été examiné pour tous les programmes dans le cadre de l'Audit de la surveillance financière du CRSNG (2014).

Principales constatations de l'audit

Les SEP sont une possibilité de financement relativement jeune (2009). Elle comporte des caractéristiques uniques comparativement aux autres programmes du CRSNG, caractéristiques qui seront expliquées en détail plus loin, parce qu'elles sont liées à certaines constatations. Dans l'ensemble, les auditeurs ont cerné plusieurs points forts importants dans les domaines suivants :

- il y a des comités de direction en place pour appuyer les SEP et leur rôle et leurs responsabilités sont décrits dans leur mandat;
- des procédures normales d'exploitation nationales et une stratégie d'échange au sein de l'équipe sont en place pour gérer et exécuter la possibilité de financement;
- des mécanismes de surveillance et de production de rapports sur le rendement sont en place pour les SEP et constituent un modèle pour la Direction des partenariats de recherche.

En plus de relever les points forts des SEP, les auditeurs ont souligné, pendant l'étape d'examen, que la direction devrait envisager d'officialiser et de renforcer les pratiques actuelles dans les domaines suivants :

- les procédures normales d'exploitation décrivent la plupart des rôles et processus associés à l'évaluation des SEP, mais le comité d'évaluation interne

qui est responsable de formuler des recommandations et des décisions de financement pour les SEP et d'autres programmes n'a pas de mandat explicite;

- les contrôles comportent les quelques faiblesses suivantes :
 - il n'y a pas de lignes directrices ou de paramètres explicites pour gérer les situations de conflit d'intérêts potentiel ou réel outre la Politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat du CRSNG;
 - il n'y a pas de normes qui définissent l'ampleur de la justification nécessaire pour les décisions de financement et de non-financement.

De plus, le régime de surveillance et de production de rapports sur le rendement mis en place pour les SEP – qui est considéré à la fois comme un point fort (voir précédemment) et un aspect à améliorer – pourrait être amélioré en mettant en place une stratégie de mesure du rendement qui permettrait de savoir si les objectifs des SEP ont été atteints.

Conclusion

Des comités de direction importants qui se chargent de la surveillance, de la prise de décisions et de la consultation sont en place pour les SEP. Cette possibilité de financement « permanente » est gérée, traitée et évaluée par une équipe nationale qui travaille en collaboration. De plus, des données sur la surveillance et le rendement des projets ont été collectées et analysées pour gérer et développer la possibilité de financement et rendre des comptes aux organes de surveillance et aux autres parties concernées.

Pour contribuer au renforcement de certaines caractéristiques uniques des SEP, la direction devrait envisager de mettre en place et de consolider quelques mesures de contrôle pour promouvoir le rayonnement et la cohérence à l'échelle nationale et améliorer l'intendance et la responsabilité relativement à cette possibilité de financement. De plus, la mise en place d'une stratégie de mesure du rendement étayée aiderait à montrer que les objectifs des SEP sont en voie d'être atteints et qu'ils cadrent avec les attentes du CRSNG et du gouvernement du Canada.

2 CONTEXTE

Les SEP du CRSNG ont été instaurées en 2009 dans le cadre de la Stratégie en matière de partenariats et d'innovation et sont été conçues pour permettre aux entreprises établies au Canada d'avoir accès aux connaissances et à l'expertise uniques des universités canadiennes². Elles visent à favoriser l'établissement de nouveaux partenariats de recherche entre un chercheur universitaire et une entreprise qui n'ont jamais collaboré auparavant en appuyant des projets de recherche et développement à court terme destinés à résoudre un problème propre à cette entreprise dans le domaine des sciences naturelles ou du génie.

Les SEP appuient des projets de recherche bien définis menés conjointement par des chercheurs universitaires admissibles aux programmes du CRSNG et les entreprises partenaires. Un projet appuyé par une SEP doit viser à résoudre un problème propre à l'entreprise grâce à la production de nouvelles connaissances ou à l'application des connaissances existantes d'une manière novatrice. Le projet doit viser des objectifs précis à court terme et porter sur un défi de recherche qui s'inscrit dans le domaine des sciences naturelles ou du génie. Une subvention maximale de 25 000 \$, sur une période d'au plus six mois, est accordée au chercheur universitaire pour prendre en charge les coûts directs du projet associés aux activités de recherche nécessaires pour résoudre un problème particulier. De plus, l'entreprise doit fournir une contribution en nature reflétant sa participation au projet.

3 JUSTIFICATION DE L'AUDIT

Les SEP ont été instaurées en 2009. Depuis, le nombre de demandes acceptées ne cesse de croître. En 2013-2014, le CRSNG a financé 1 180 projets à l'aide des SEP, pour un montant total de 29 millions de dollars. En 2014-2015, plus de 1 300 projets ont été financés à l'aide des SEP, pour un montant total de 32,3 millions de dollars, soit une augmentation de 11 % du nombre de demandes acceptées. Le modèle classique d'évaluation par les pairs n'est pas utilisé pour cette possibilité de financement; les SEP sont plutôt attribuées à l'issue d'un processus d'évaluation interne basé sur des critères et réalisé par la Division du développement régional.

Les SEP font partie du Plan d'audit axé sur les risques de 2015-2018, qui a été approuvé par le président du CRSNG à la réunion du Comité de l'audit externe du 18 mars 2015.

4 OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT

L'audit avait pour objectif de donner l'assurance que les mécanismes de gouvernance généraux et les principaux contrôles et processus sont adéquats et efficaces. Il portait sur les volets importants de la possibilité de financement, depuis la gouvernance, la

² Depuis avril 2015, l'architecture des SEP comprend les SEP qui sont octroyées pour des projets réalisés en collaboration avec des collèges, des polytechniques et des universités, qui remplacent les anciennes subventions de recherche et développement appliquée de niveau 1 dont l'objectif et la structure étaient similaires.

prestation et la surveillance jusqu'aux rapports sur le rendement. Les auditeurs ont examiné les documents pour la période allant du 1^{er} avril 2013 au 31 mars 2015. Le travail sur le terrain s'est terminé à l'automne 2015. À ce moment, l'équipe de direction de la Division du développement régional a commencé à chercher des moyens pour régler certaines questions préliminaires soulevées pendant les discussions.

Les éléments suivants étaient exclus de l'audit :

- les mesures de contrôle des paiements (qui sont communes à tous les programmes) ont récemment été vérifiées conformément au plan triennal de rotation présenté dans l'annexe à la Déclaration de responsabilité de la direction englobant les contrôles internes en matière de rapports financiers;
- l'évaluation des processus de gestion des risques au niveau de la possibilité de financement et de la direction;
 - la Direction des partenariats de recherche donne suite à une recommandation formulée dans l'[Audit du Programme d'innovation dans les collèges et la communauté](#) (2015) relativement aux processus de gestion des risques pour tous les programmes de partenariats, y compris les SEP;
- l'évaluation de la surveillance financière après l'octroi des SEP : ce processus a été examiné pour tous les programmes dans le cadre de l'Audit de la surveillance financière du CRSNG (2014).

5 MÉTHODE DE L'AUDIT

La Division de l'audit interne a utilisé la méthode suivante pour effectuer son travail.

- Classer et documenter l'examen des diverses sources d'information, comme les procédures normales d'exploitation, les statistiques sur les SEP, les politiques, les lignes directrices, le mandat et les procès-verbaux du comité, le site Web du CRSNG, etc.
- Faire l'essai de contrôle d'un échantillon de dossiers.
- Réaliser des entrevues avec les principales parties concernées à l'interne qui participent à la prestation de la possibilité de financement, comme le directeur de la Division du développement régional, le gestionnaire des initiatives d'innovation, les gestionnaires de bureau régional, certains employés et le coordonnateur des bureaux régionaux, ainsi que les employés de la Division des finances et de l'administration des octrois.
- Élaborer un diagramme des processus pour les SEP afin de définir les étapes et les principaux points de contrôle.

6 DÉCLARATION DE CONFORMITÉ

L'audit a été mené conformément aux Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada, comme l'indiquent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Conformément à ces normes, il faut adopter une procédure d'audit suffisante et appropriée et recueillir des données probantes pour donner un niveau d'assurance élevé relativement aux constatations présentées dans le présent rapport. Les constatations reposent sur une comparaison entre la situation observée au moment de l'audit et les critères d'audit (annexe I).

Peter Finnigan, dirigeant principal de l'audit
Division de l'audit interne du CRSH et du CRSNG

7 PRINCIPALES CONSTATATIONS DE L'AUDIT

Pendant l'étape de planification de la mission d'audit, une analyse des risques a été réalisée. Les observations et constatations suivantes liées à la gouvernance, au cycle de vie des demandes, à la surveillance et à la mesure du rendement ont été présentées dans le rapport d'analyse.

7.1 Gouvernance

Pour réaliser ses grands objectifs, tout organisme doit disposer d'une structure de gouvernance qui définit clairement les pouvoirs de surveillance, les procédures décisionnelles, la reddition des comptes, les communications et la diffusion de l'information. Une gouvernance efficace veille à la réalisation des objectifs et à la gestion des ressources, à la protection des intérêts des parties concernées et à la prise en compte de ces intérêts au moment de prendre des décisions clés³.

Les SEP ont été instaurées en 2009 pour donner suite à une recommandation formulée dans l'[évaluation du Programme de subventions de recherche et développement coopérative](#) et présentée dans le rapport sur la [Stratégie en matière de partenariats et d'innovation](#). Elles visaient à combler une lacune en visant les partenariats entreprise-université à court terme et en offrant un processus simplifié pour la présentation des demandes⁴. Les SEP sont une des possibilités de financement qu'administre la Division du développement régional, qui fait partie de la Direction des partenariats de recherche du CRSNG. La Division du développement régional est dirigée par un directeur et est composée d'une équipe centrale située à Ottawa et de cinq équipes régionales dispersées dans l'ensemble du pays (Moncton, Mississauga, Montréal, Winnipeg et Vancouver) qui assurent l'administration et la prestation de cette possibilité de financement. Les bureaux régionaux sont responsables des activités de rayonnement pour certains programmes du CRSNG et de l'établissement de partenariats d'innovation dans leur région.

7.1.1 Le cadre de gouvernance évolue.

Il y a des comités de direction en place pour appuyer les SEP; le principal organe interne de surveillance et de prise de décisions est le Comité de gestion des partenariats de recherche (CGPR). Le CGPR est dirigé par le vice-président, Direction des partenariats de recherche, et composé majoritairement de directeurs de la Direction des partenariats de recherche. Son mandat relativement récent (mars 2015) définit son rôle et ses responsabilités. Le principal organe consultatif externe pour les SEP est le Comité des partenariats de recherche, qui formule des recommandations à l'intention du vice-président, Direction des partenariats de recherche. Ce comité a un mandat, mais on ne sait pas quand ce document a été révisé pour la dernière fois puisqu'il n'est pas daté. De plus, d'autres comités et équipes de gestion se réunissent et contribuent aux activités de gestion, de surveillance et de consultation liées aux SEP, par exemple le

³ Institut sur la gouvernance, [Board and Organizational Governance](#).

⁴ [Évaluation du Programme de subventions de recherche et développement coopérative](#) et [Stratégie en matière de partenariats et d'innovation](#).

comité de gestion des directeurs adjoints, comité de cadres intermédiaires qui est en train d'élaborer son mandat; les gestionnaires des bureaux régionaux, qui se réunissent toutes les deux semaines; et les comités consultatifs régionaux, qui ont été mis en place dans chaque région.

L'une des caractéristiques uniques des SEP est que les demandes ne sont pas évaluées à l'aide du modèle classique de l'évaluation « par les pairs ». De plus, le CRSNG les reçoit tout au long de l'exercice; aucune date limite n'est fixée pour la présentation des demandes. Toutes les deux semaines, un comité d'évaluation formule des recommandations de financement à l'intention du directeur de la Division du développement régional (la section sur le cycle de vie des demandes contient davantage de renseignements sur le processus d'évaluation). Ce comité d'évaluation comprend et assume son rôle et ses responsabilités de façon implicite; cependant, ce comité n'a aucun mandat officiel qui définit ses pouvoirs et ses responsabilités relativement à la gestion de fonds publics. Compte tenu des dépenses budgétaires d'environ 29 millions de dollars en 2013-2014 et de 32 millions de dollars en 2014-2015, ainsi que de celles de 32,5 millions de dollars qui sont prévues pour l'exercice en cours, il faudrait élaborer un mandat officiel qui autorise et décrit explicitement le rôle et les responsabilités du comité d'évaluation.

Au moment de la rédaction du présent rapport, la direction avait commencé à consigner officiellement le rôle et les responsabilités du comité d'évaluation.

RECOMMANDATION 1 : Il est recommandé que le directeur de la Division du développement régional officialise le rôle et les responsabilités du comité d'évaluation en établissant un mandat officiel. Il faudrait aussi prévoir l'examen cyclique de ce mandat pour assurer que le rôle et les responsabilités du comité demeurent actuels et appropriés.

7.2 Cycle de vie des demandes

Les SEP font partie des possibilités de financement qui sont administrées par une équipe nationale composée d'une équipe centrale située à Ottawa et d'équipes régionales réparties dans l'ensemble du pays. De plus, les demandes de SEP ne sont pas évaluées à l'aide du modèle classique de l'évaluation par les pairs et elles peuvent être présentées tout au long de l'exercice.

La Division du développement régional traite et examine les demandes et organise les réunions du comité d'évaluation, qui se tiennent toutes les deux semaines pendant toute l'année. Cette activité continue est appuyée par la gestion électronique de toutes les demandes, de leur réception jusqu'aux décisions de financement. Il est important de connaître ces caractéristiques pour comprendre les points forts des SEP et les domaines où la direction devrait envisager d'officialiser et de renforcer les pratiques actuelles.

7.2.1 Il y a des procédures normales d'exploitation nationales et un cadre de collaboration en place pour l'administration des SEP.

Compte tenu de la structure organisationnelle nationale de la Division du développement régional, la direction a vite compris qu'il fallait mettre en place, par voie électronique, des procédures normales d'exploitation pour promouvoir l'accessibilité, l'efficacité, la

connaissance et la cohérence du rôle et des responsabilités. Les auditeurs ont constaté que l'équipe a accès à un grand nombre de procédures normales d'exploitation. De plus, l'équipe a créé un outil pour conserver et suivre les décisions exceptionnelles concernant les SEP. Ces décisions établissent des précédents pour de futurs scénarios similaires.

Les entrevues ont révélé que les employés connaissent les procédures normales d'exploitation et le document de suivi et qu'ils pensent que ces outils les aident de façon uniforme et continue dans l'administration des SEP. Les employés interrogés ont aussi formulé des commentaires favorables sur l'approche de collaboration franche et continue adoptée par l'équipe et la gestion systématique et coordonnée de cette possibilité de financement, qui a connu une croissance constante depuis son instauration. De plus, lorsque de nouveaux membres arrivent dans l'équipe, ils sont jumelés à des employés expérimentés et ceux qui jouent le rôle de lecteur-évaluateur apprennent en lisant les demandes avec les lecteurs-évaluateurs expérimentés.

Compte tenu de la croissance de la possibilité de financement, le CGPR a approuvé, en septembre 2015, les changements récents apportés aux critères d'admissibilité pour faire en sorte que les ressources financières et humaines sont toujours suffisantes. À la suite de ces changements, la Division du développement régional a commencé à mettre à jour l'information et les outils diffusés à l'externe qui relèvent de son domaine de responsabilité, ainsi que les procédures normales d'exploitation internes pour tenir compte de ces changements et assurer une amélioration continue.

7.2.2 Les caractéristiques uniques des SEP font en sorte que des lignes directrices et des paramètres supplémentaires sont nécessaires.

Comme il a été souligné, les SEP sont administrées par la Division du développement régional. Chacune des cinq équipes régionales est composée d'un gestionnaire de bureau régional, d'au moins un agent de développement de la recherche et de l'innovation (ADRI), d'un agent de promotion des partenariats de recherche et d'un agent administratif. Le rôle de l'ADRI en région est particulièrement diversifié et consiste à : « promouvoir, examiner, évaluer et recommander des demandes de subvention et prodiguer des conseils à leur sujet ». L'ADRI établit des relations avec les chercheurs et les entreprises, donne des renseignements et des conseils sur les SEP aux candidats et aux entreprises partenaires et joue le rôle de « premier lecteur-évaluateur » des demandes provenant de sa région. Le « deuxième lecteur » est le gestionnaire du bureau régional d'une autre région pour assurer une évaluation objective. Deux lecteurs-évaluateurs sont désignés pour chaque demande, mais on a parfois recours à des lecteurs supplémentaires pour avoir une expertise complémentaire, car il peut y avoir des réserves ou des divergences entre les deux évaluateurs parce qu'ils n'ont pas la même interprétation, compréhension ou connaissance des candidats ou des domaines de recherche et de l'industrie.

L'évaluation par deux lecteurs représente l'une des mesures de contrôle qui assurent l'évaluation juste et impartiale des demandes, mais les auditeurs ont noté qu'aucun paramètre et aucune limite n'avaient été établis et documentés pour que les ADRI de l'ensemble des bureaux régionaux aient une compréhension commune et une connaissance à jour des situations de conflit d'intérêts lorsqu'ils assument leurs responsabilités durant la prestation de la possibilité de financement.

Selon la Politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat du CRSNG, un conflit d'intérêts peut-être « réel, apparent ou potentiel ». En l'absence de lignes directrices nationales documentées, le directeur de la Division du développement régional compte sur tous les ADRI pour qu'ils exécutent leurs tâches de manière uniforme, selon des paramètres implicites et avec diligence raisonnable.

En plus de remédier à l'absence de limites et de paramètres pour les situations de conflit d'intérêts, il faudra renforcer quelques autres aspects liés à la justification des décisions de financement. Les auditeurs ont examiné un échantillon de trente (30) dossiers de décisions de financement et de non-financement issus de diverses régions. Les résultats indiquent que même si l'on compte un deuxième lecteur-évaluateur – rôle assumé par un gestionnaire régional pour une demande provenant d'une autre région – pour contrôler les décisions de financement liées aux SEP, on ne sait pas si cette évaluation est efficace en pratique en raison du nombre restreint de preuves. Comme l'ampleur de la justification que doit donner le deuxième lecteur n'est pas précisée, la justification des décisions de financement est limitée.

L'examen de l'échantillon de dossiers a aussi révélé que les décisions de non-financement tendent à être plus solidement justifiées que les décisions de financement, car le gestionnaire du bureau régional doit envoyer un avis de décision aux candidats non retenus.

En mettant en place et en renforçant les mesures de contrôle susmentionnées dans le cadre du cycle de vie des demandes de SEP, la direction aura une garantie supplémentaire que les décisions de financement liées aux SEP sont justes, cohérentes, uniformes, transparentes et bien justifiées.

RECOMMANDATION 2 : Il est recommandé que le directeur de la Division du développement régional examine l'équilibre entre le contrôle et la souplesse et qu'il mette en place un ensemble de lignes directrices et de paramètres communs pour le rôle des ADRI dans toutes les régions, afin de réduire les risques de créer des situations de conflit d'intérêts.

RECOMMANDATION 3 : Il est recommandé que le directeur de la Division du développement régional :

- a) définisse et documente l'ampleur de la justification attendue des deuxièmes lecteurs;
- b) définisse et documente une justification d'une ampleur similaire pour les décisions de financement et de non-financement.

7.3 Surveillance et mesure du rendement

Comme il est indiqué dans la [ligne directrice sur une stratégie de mesure du rendement aux termes de la Politique sur les paiements de transfert](#) du Conseil du Trésor, une stratégie de mesure du rendement fait en sorte que les administrateurs généraux et les gestionnaires ministériels disposent de renseignements suffisants et pertinents pour prendre des décisions éclairées et des mesures appropriées opportunes.

7.3.1 Il y a un régime de surveillance et de production de rapports sur le rendement en place pour les SEP.

Au moment du lancement des SEP, des indicateurs de rendement clés ont été mis en place avec l'aide de la Division de l'évaluation pour permettre la surveillance et la déclaration des résultats de ces subventions. L'équipe responsable des SEP tenait à jour et gérait un ensemble complet de données qui a évolué depuis 2009. Des éléments indiquent que les données ont été utilisées à diverses fins dans le cadre de la surveillance des projets et des rapports de rendement, par exemple les suivantes :

- évaluer et développer la possibilité de financement;
- administrer la possibilité de financement;
- surveiller les tendances de la possibilité de financement;
- enregistrer le taux de réussite et les exemples de réussite;
- recenser les possibilités de rayonnement dans les régions;
- rendre des comptes aux organes de surveillance et aux autres parties concernées.

Comme un régime de surveillance des données et de production de rapports sur le rendement a été mis en place pour les SEP, celles-ci sont considérées comme avant-gardistes; de fait, la Direction des partenariats de recherche estime que le tableau de bord des statistiques sur les SEP (les données sur les SEP) et les sondages en ligne sur les SEP remplis par les chercheurs et les partenaires de l'industrie constituent un modèle pour ses futurs mécanismes de surveillance et de production de rapports sur le rendement.

Pour perfectionner les rapports sur le rendement, il faudrait élaborer et mettre en œuvre une stratégie de mesure du rendement qui indiquerait sans équivoque si les objectifs des SEP sont atteints et de quelle façon les résultats cadrent avec les objectifs du CRSNG et du gouvernement du Canada.

RECOMMANDATION 4 : Il est recommandé que le directeur de la Division du développement régional élabore et mette en œuvre une stratégie de mesure du rendement pour les SEP.

8 CONCLUSION

Des comités de direction importants chargés de la surveillance, de la prise de décisions et de la consultation sont en place pour les SEP. Cette possibilité de financement « permanente » est gérée, traitée et évaluée par une équipe nationale qui travaille en collaboration. De plus, des données sur la surveillance et le rendement des projets ont été collectées et analysées pour administrer et développer la possibilité de financement et rendre des comptes aux organes de surveillance et aux autres parties concernées.

Pour contribuer au renforcement de certaines caractéristiques uniques des SEP, la direction devrait envisager de mettre en place et de solidifier quelques mesures de contrôle pour promouvoir le rayonnement et la cohérence à l'échelle nationale et améliorer l'intendance et la responsabilité relativement à cette possibilité de financement. De plus, la mise en place d'une stratégie de mesure du rendement étayée aiderait à montrer que les objectifs des SEP sont atteints et qu'ils cadrent avec les attentes du CRSNG et du gouvernement du Canada.

9 ÉQUIPE DE L'AUDIT

Dirigeant principal de l'audit : Peter Finnigan

Auditrice interne principale : Alice Hanlon

Auditeur interne principal : Jack Jin

10 RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS DE L'AUDIT

POINT	*ÉVALUATION DE L'URGENCE	RECOMMANDATION	RÉPONSE DE LA DIRECTION	DATE VISÉE
1.	12 mois ou moins	Il est recommandé que le directeur de la Division du développement régional officialise le rôle et les responsabilités du comité d'évaluation en établissant un mandat officiel. Il faudrait aussi prévoir l'examen cyclique de ce mandat pour assurer que le rôle et les responsabilités du comité demeurent actuels et appropriés.	La Division du développement régional a accepté cette recommandation et élaboré un mandat pour officialiser le rôle et les responsabilités bien définis du comité d'évaluation. Le mandat a été approuvé par la direction de la Direction des partenariats de recherche en décembre 2015 et est entré en vigueur le 6 janvier 2016. Il a été intégré aux procédures normales d'exploitation actuelles afin que les employés soient au courant de leurs obligations.	Terminé le 6 janvier 2016
2.	12 mois ou moins	Il est recommandé que le directeur de la Division du développement régional examine l'équilibre entre le contrôle et la souplesse et qu'il mette en place un ensemble de lignes directrices et de paramètres communs pour le rôle des ADRI dans toutes les régions, afin de réduire les risques de créer des situations de conflit d'intérêts.	Une disposition a été ajoutée au mandat susmentionné pour aider explicitement les employés à gérer les situations de conflit d'intérêts potentiel, notamment les demandes faisant appel aux membres du comité consultatif d'un bureau régional. Le mandat mentionne précisément la Politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat actuelle du CRSNG et garantit que les membres en conflit d'intérêts réel ou apparent n'évalueront	Terminé le 6 janvier 2016

Audit des subventions d'engagement partenarial

			pas ces demandes, comme le faisait implicitement l'équipe jusqu'à maintenant.	
3.	12 mois ou moins	<p>Il est recommandé que le directeur de la Division du développement régional :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) définisse et documente l'ampleur de la justification attendue des deuxièmes lecteurs; b) définisse et documente une justification d'une ampleur similaire pour les décisions de financement et de non-financement. 	<p>Le CRSNG accepte cette recommandation et a entrepris des travaux pour y donner suite.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) On élabore un modèle d'évaluation pour enregistrer de façon précise et adéquate l'analyse réalisée dans le cadre de l'évaluation du deuxième lecteur, ce qui officialise la pratique existante. b) La recommandation d'élaborer un modèle d'approbation par la direction fait l'objet d'un examen pour assurer de documenter un même niveau de détail, conformément à la procédure et aux critères existants, les décisions de financement et de non-financement. <p>En plus de prendre ces mesures, on élabore un nouveau processus pour confirmer que l'analyse qui appuie une recommandation de financement favorable contient une justification adéquate et qu'elle est conforme à la procédure établie.</p>	1 ^{er} avril 2016
4.	18 mois ou moins	Il est recommandé que le directeur de la Division du développement régional élabore et	Comme il est indiqué dans les constatations de l'audit, la Division du développement régional a mis au point des	1 ^{er} avril 2017

		<p>mette en œuvre une stratégie de mesure du rendement pour les SEP.</p>	<p>systèmes complets de surveillance et de déclaration du rendement. Ces systèmes compilent les données sur les demandes et les octrois ainsi que les données et les commentaires fournis par les titulaires de subvention et les entreprises participantes après la fin du projet. Ils permettent au CRSNG de surveiller et de rendre compte du rendement, de prendre des décisions éclairées sur la conception et la prestation des SEP.</p> <p>S'inspirant de ce modèle, la Direction des partenariats de recherche élabore des systèmes similaires pour les autres subventions qu'elle gère (p. ex. les subventions de R et D coopérative).</p> <p>On élaborera une stratégie de mesure du rendement à court terme (d'ici le 1^{er} avril 2017) pour s'assurer que les ensembles de données collectés à l'aide des systèmes de surveillance du rendement actuels indiquent si les objectifs actuels des SEP sont atteints. Si ces objectifs changent, la stratégie de mesure du rendement sera mise à jour en fonction de cette évolution.</p> <p>Compte tenu des efforts déployés pour élaborer</p>	
--	--	--	--	--

Audit des subventions d'engagement partenarial

			des stratégies de mesure du rendement pour tous les programmes de partenariats de recherche, la stratégie de mesure du rendement élaborée pour les SEP sera examinée (et pourrait être modifiée pour tenir compte des systèmes mis en place dans l'ensemble de la Direction des partenariats de recherche).	
--	--	--	---	--

Évaluation de l'urgence : la Division de l'audit interne recommande de mener à bien les mesures de gestion associées à la recommandation dans les délais suivant :

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

11 ANNEXE I : CRITÈRES D'AUDIT ET CONTRÔLES DE GESTION DE BASE

Les critères d'audit ont été établis par le Bureau du contrôleur général dans le document intitulé *Critères de vérification liés au cadre de responsabilisation de gestion : Guide à l'intention des vérificateurs internes* (2011).

Secteur d'intérêt	Critères d'audit et contrôles de gestion de base	Section du rapport
<p>Gouvernance Les organes de surveillance reçoivent suffisamment de renseignements financiers et non financiers sur les SEP pour prendre des décisions en temps opportun.</p>	<p>Critère 1.1 : Il existe un cadre de gouvernance adéquat et efficace et la direction exerce une surveillance pour assurer qu'on gère les risques et qu'on atteint les objectifs.</p> <p><i>Critères de vérification liés au cadre de responsabilisation de gestion : Guide à l'intention des vérificateurs internes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> G-1. Mise en place d'organes de surveillance efficaces G-6. Transmission, aux organes de surveillance, d'un nombre suffisant de renseignements exacts et opportuns 	7.1
<p>Cycle de vie des demandes Examiner la mesure dans laquelle les critères établis pour les SEP sont clairs et uniformes tout au long du cycle de vie des demandes et la mesure dans laquelle les décisions d'octroi sont clairement étayées en fonction de ces critères.</p>	<p>Critère 2.1 : Le cycle de vie des demandes de subvention correspond aux critères établis qui sont uniformes et clairs et les décisions de financement sont appuyées d'une justification valable.</p> <p>Critère 2.2 : Le paiement des subventions est approuvé par les autorités compétentes et effectué de façon exacte.</p> <p>Critère 2.3 : Le rôle et les responsabilités sont clairement définis tout au long du cycle de vie des demandes et les employés ont accès à une formation et à des outils adéquats.</p> <p><i>Critères de vérification liés au cadre de responsabilisation de gestion : Guide à l'intention des vérificateurs internes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> PPL-4. Offre de formation et d'outils nécessaires RM-8. Surveillance de la qualité et de la diligence raisonnable 	7.2

	<ul style="list-style-type: none"> AC-1. Pouvoir, responsabilité et reddition de comptes CFS-3. Le cas échéant, l'organisation exploite les possibilités de collaboration pour améliorer les services aux citoyens. RM-3. La direction détermine et évalue les contrôles en place pour gérer les risques. 	
<p>Surveillance Examiner la mesure dans laquelle la méthode de surveillance des projets est claire et appliquée uniformément pour appuyer le processus décisionnel.</p>	<p>Critère 3.1 : La surveillance des résultats des titulaires de subvention est systématique et suffisante et des renseignements pertinents sont collectés, analysés et déclarés pour évaluer en continu les activités liées aux SEP.</p> <p><i>Critères de vérification liés au cadre de responsabilisation de gestion : Guide à l'intention des vérificateurs internes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> PP-3. Surveillance régulière des options CFS-2. Commentaires des utilisateurs aux fins de planification RP-3. Surveillance du rendement et adaptation CFS-2. Les commentaires des utilisateurs et des autres parties concernées orientent la planification stratégique et opérationnelle. 	7.3
<p>Mesure du rendement Examiner la mesure dans laquelle la possibilité de financement fait appel à la mesure du rendement pour donner à la direction l'assurance que la possibilité de financement atteint ses objectifs.</p>	<p>Critère 4.1 : Les indicateurs de rendement ont été établis pour la possibilité de financement et font régulièrement l'objet d'une mesure et d'un rapport pour donner à la direction l'assurance que la possibilité de financement atteint ses objectifs.</p> <p><i>Critères de vérification liés au cadre de responsabilisation de gestion : Guide à l'intention des vérificateurs internes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> G-3. Orientation stratégique, objectifs, alignement G-6. Transmission, aux organes de surveillance, d'un nombre suffisant de renseignements exacts et opportuns ST-20. Diffusion des rapports à l'interne et à l'externe RP-1. La direction a défini des résultats 	7.3

Audit des subventions d'engagement partenarial

	<p>prévus relativement aux objectifs organisationnels.</p> <ul style="list-style-type: none">• RP-3. La direction surveille le rendement réel en fonction des résultats prévus et rajuste le tir au besoin.	
--	---	--