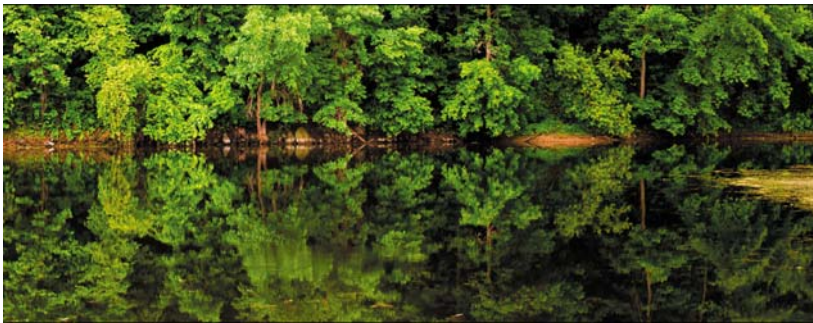


CONSEIL DE RECHERCHES EN SCIENCES HUMAINES DU CANADA

**Vérification des contrôles relatifs à l'intégrité
de l'information publiée dans le Rapport sur les plans et les priorités**

Rapport Final



INTERIS
Knowing What Works
Is In Our Nature.

SOMMAIRE EXECUTIF

Le présent document fournit un résumé des résultats d'une vérification effectuée au printemps 2007 et visant à évaluer le caractère adéquat et l'efficacité des contrôles internes à l'égard de l'intégrité de l'information publiée dans le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) 2007-2008.

Le mandat et la portée de cette vérification ont mis l'accent sur les données, les systèmes et les processus du RPP et sur quatre éléments de contrôle précis, comme suit :

- 1. Information financière et non financière** – L'information financière et non financière est cohérente, exhaustive, équilibrée et fiable.
- 2. Planification stratégique et établissement des priorités** – Le processus de planification stratégique et d'établissement des priorités du CRSH contribue à l'élaboration du RPP.
- 3. Rôles, responsabilités et obligations de rendre compte** – Les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte à l'égard de l'élaboration du RPP sont clairement énoncés et sont bien compris par les parties intéressées.
- 4. Surveillance et assurance de la qualité** – Des mécanismes efficaces de surveillance et d'assurance de la qualité sont en place pour suivre l'élaboration, l'approbation, le contrôle et la mise à jour du RPP.

Nos constatations concernent directement les critères de vérification établis dans le programme approuvé et fournissent des commentaires utiles au sujet du RPP du CRSH, en plus de donner lieu à des recommandations que nous jugeons réalistes au sujet des secteurs où d'autres progrès peuvent être accomplis.

Notre vérification a porté en particulier sur les contrôles destinés à assurer la conformité aux exigences de déclaration du SCT dans le RPP. Les exigences du SCT sont très générales et visent deux objectifs : fournir aux parlementaires l'information dont ils ont besoin pour prendre les bonnes décisions et donner une certaine assurance que l'organisation axe ses efforts sur l'atteinte des objectifs fixés.

Le Rapport sur les plans et les priorités est destiné à servir de cadre à l'établissement des plans et des priorités, mais également des résultats prévus et des indicateurs de résultats. Les plans et les priorités sont abordés dans le RPP, mais ils le sont de façon très générale et sont trop vagues pour donner une direction claire pour la prochaine période de trois ans. Les résultats prévus et les indicateurs de résultats sont pratiquement absents du RPP. Des recherches supplémentaires ont confirmé que, dans la majorité des cas, les résultats prévus et les indicateurs de résultats ne sont pas quantifiés mais qu'en plus aucun système de suivi des résultats prévus n'a été mis au point.

Le fait que les résultats prévus soient atteints est généralement le signe d'une organisation bien gérée, mais pour pouvoir évaluer les réalisations, il faut d'abord énoncer les résultats puis les

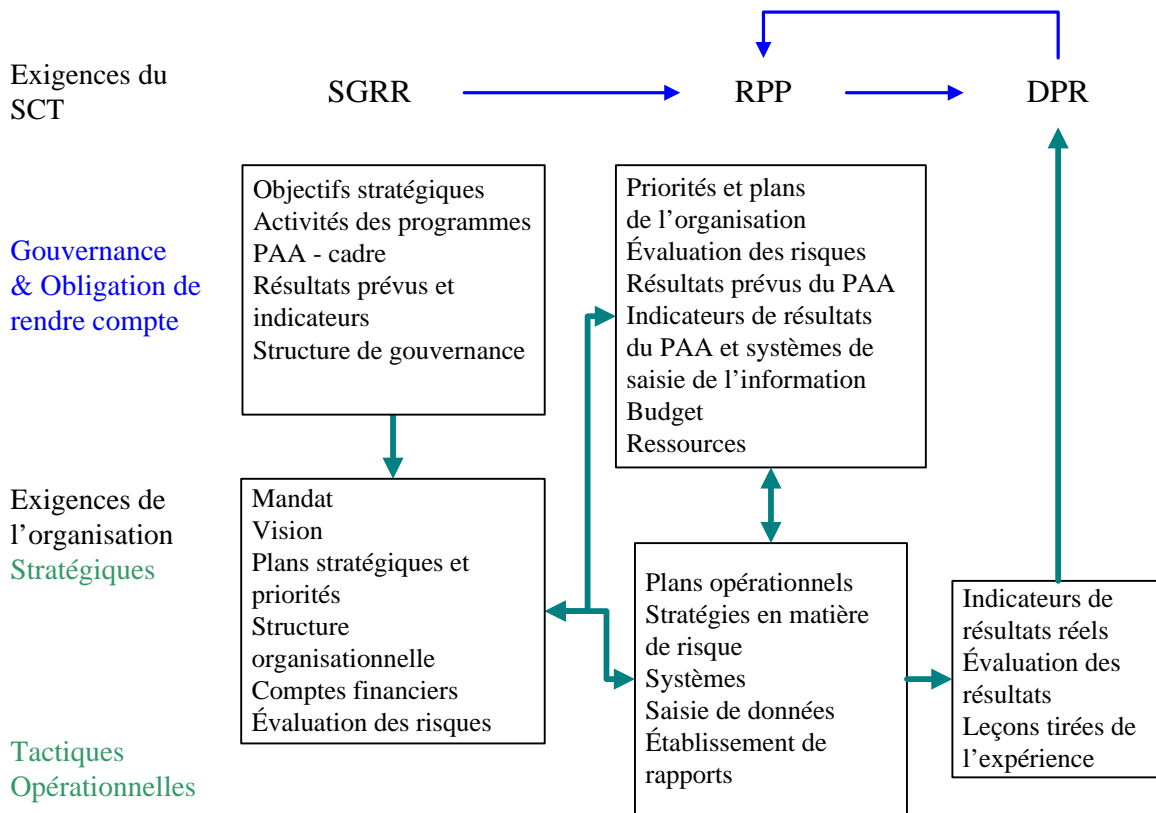
compiler et les interpréter. En l'absence de cette information, il est impossible de déterminer si l'organisation a fait des progrès vers l'atteinte des objectifs stratégiques souhaités.

Par conséquent, les constatations touchant l'ensemble de l'organisation qui découlent de notre analyse du RPP sont celles qui revêtent le plus d'importance pour le CRSH.

Ces constatations plus vastes ont trait au cadre actuel de gouvernance et de gestion et à la culture inhérente du CRSH et, selon nous, désignent les défis et les risques potentiels les plus grands auxquels est exposée l'organisation.

Comme il est indiqué à la Section 2.4, il existe plusieurs liens entre les exigences du SCT et les exigences de l'organisation.

Liens entre les exigences du SCT et les exigences de l'organisation



L'élaboration du RPP en conformité avec les quatre principes du SCT nécessite la présence d'autres plans, structures et procédures stratégiques et tactiques efficaces comme les plans stratégiques, les plans opérationnels, les stratégies en matière de risque, les systèmes d'information (financière et non financière), la gouvernance, les structures, les politiques et les procédures organisationnelles. L'examen du document RPP et des processus connexes a démontré des lacunes importantes à l'égard de certains de ces secteurs à l'échelle de l'organisation.

Bien qu'un certain nombre de ces constatations plus générales puissent être considérées comme ne faisant pas partie du cadre du programme de vérification du RPP, nous manquerions à notre devoir d'aider le CRSH à mieux connaître son organisation si nous ne portions pas ces constatations essentielles à l'attention de la gestion. Si ces questions touchent l'ensemble de l'organisation, elles ont un lien avec le RPP du CRSH et y sont abordées.

Les normes mises en application dans l'exécution de la vérification sont fondées sur les politiques et les lignes directrices du SCT, notamment le Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2006-2007 : RPP (Rapport sur les plans et les priorités) et RMR (Rapport ministériel sur le rendement), la Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR) et l'Architecture des activités de programme (AAP) qui s'y rapporte, la gestion des risques, le guide Rapports sur le rendement – Guide des bonnes pratiques, la Politique sur les paiements de transfert (subventions et contributions), l'Examen de la mise en œuvre des plans d'activité - SCT, la Politique sur la vérification interne – SCT, et sur les Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne de l'Institut des vérificateurs internes et les Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada
(Cadre de référence des pratiques professionnelles de l'IVI).

Dans le contexte du CRSH, nous tenons à souligner que la gestion a entrepris des discussions et met au point des plans d'action qui devraient apporter des améliorations à l'égard de certains des problèmes qui ont été cernés. Nous constatons en particulier que le CRSH commence à faire des progrès vers la création nécessaire d'un cadre de planification et d'établissement de rapports. Nous encourageons la gestion à appuyer ces efforts pour maintenir l'élan dans la mise en œuvre de ces initiatives.

CONSEIL DE RECHERCHES EN SCIENCES HUMAINES DU CANADA

**Vérification des contrôles relatifs à l'intégrité de l'information
publiée dans le Rapport sur les plans et les priorités**

Sommaire de l'évaluation et des recommandations

Élément de contrôle	Critères de vérification	Évaluation	Recommandations
<p>Information financière et non financière L'information financière et non financière est cohérente, exhaustive, équilibrée et fiable</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les transactions sont codées et enregistrées correctement (selon l'AAP approuvée) et rapidement pour soutenir le traitement exact et rapide de l'information • Des contrôles du traitement de l'information sont en place pour assurer l'intégrité de l'information • Les sources d'information et les références sont clairement indiquées dans le RPP • Le RPP de l'organisation est fondé sur l'AAP approuvée du CRSH • Les activités et les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs ont été intégrées au budget (les postes du budget peuvent être reliés clairement à l'AAP de l'organisation). • Le RPP est élaboré conformément aux exigences de déclaration du SCT. 	<p>L'information financière est entièrement efficace</p> <p>L'information non financière est partiellement efficace</p> <p>Les exigences de déclaration du SCT sont partiellement efficaces</p>	<p>S.O.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le président doit s'assurer qu'une évaluation du caractère approprié, pertinent et pratique des indicateurs de résultats, y compris ceux qui ont été relevés dans l'AAP, est effectuée. 2. Le président doit également veiller à ce que des systèmes de déclaration et des indicateurs correspondants soient mis au point et à ce qu'ils soient fonctionnels (testés), mis en œuvre et maintenus. 3. Le président doit s'assurer que les ressources humaines et financières nécessaires à la réalisation d'activités planifiées hautement prioritaires sont identifiées dans le RPP et sont adéquates. 4. Le président doit s'assurer que le RPP renferme toutes les composantes requises par le SCT, des renseignements clairs et concis sur les plans, les priorités, les résultats prévus, les indicateurs de résultats sur une période de planification de trois ans ainsi que les leçons tirées de l'expérience, afin de fournir un meilleur appui à la prise de décisions par les parlementaires et le gouvernement.

CONSEIL DE RECHERCHES EN SCIENCES HUMAINES DU CANADA

Vérification des contrôles relatifs à l'intégrité de l'information
publiée dans le Rapport sur les plans et les priorités

Élément de contrôle	Critères de vérification	Évaluation	Recommandations
	<ul style="list-style-type: none"> • L'information utilisée dans le RPP est factuelle et peut être vérifiée par des tiers indépendants. • Le RPP trace un portrait équilibré et complet du CRSH. • Le RPP présente de l'information sur les examens indépendants et internes. 		
<p>Planification stratégique et établissement des priorités Le processus de planification stratégique et d'établissement des priorités du CRSH contribue à l'élaboration du RPP.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un processus structuré de planification stratégique est en place. • Le processus de planification stratégique contribue à l'élaboration du RPP. 	La planification stratégique est inefficace	<p>5. Le président doit s'assurer que le CRSH structure, met en œuvre et attribue un processus de planification stratégique permanent et périodique (annuel).</p> <p>6. Le président doit veiller à ce que le CRSH intègre la fonction de planification stratégique à son initiative en cours visant l'élaboration d'un cycle complet et intégré de planification et de rapport.</p> <p>7. Le président doit s'assurer que les plans stratégiques futurs sont structurés selon l'AAP afin de renforcer les liens avec le RPP.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Les plans stratégiques débouchent successivement, de façon claire, sur un ensemble de plans opérationnels et tactiques indiquant les ressources nécessaires à l'atteinte des résultats. 	La planification opérationnelle est inefficace	<p>8. Le président doit s'assurer que le CRSH instaure une fonction structurée et intégrée de planification opérationnelle au sein de son cycle intégré de planification et de rapport pour l'exercice.</p>

CONSEIL DE RECHERCHES EN SCIENCES HUMAINES DU CANADA

**Vérification des contrôles relatifs à l'intégrité de l'information
publiée dans le Rapport sur les plans et les priorités**

Élément de contrôle	Critères de vérification	Évaluation	Recommandations
	<ul style="list-style-type: none"> Les plans et les priorités de l'organisation se rattachent aux priorités gouvernementales. 	Les priorités gouvernementales sont généralement efficaces	9. Le directeur, ÉFPV, doit s'assurer que des contrôles internes adéquats sont mis en œuvre pour confirmer activement la concordance des plans et priorités du CRSH avec les priorités gouvernementales de l'exercice en cours au moment de l'élaboration du RPP.
<p>Rôles, responsabilités et obligations de rendre compte Les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte à l'égard de l'élaboration du RPP sont clairement énoncés et sont bien compris par les parties intéressées</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte à l'égard de l'élaboration du RPP sont clairement définis et bien compris. 	Les rôles, responsabilités et obligations de rendre compte sont partiellement efficaces	10. Le directeur, ÉFPV doit établir une fonction d'analyse critique structurée et documentée comprenant une ou plusieurs personnes dont le rôle consiste à effectuer une vérification rigoureuse de l'élaboration du RPP. 11. Le président, en collaboration avec le conseil d'administration du CRSH, doit définir, structurer et communiquer le rôle du conseil à l'égard de l'élaboration du RPP, un document de planification générale essentiel.

CONSEIL DE RECHERCHES EN SCIENCES HUMAINES DU CANADA

Vérification des contrôles relatifs à l'intégrité de l'information publiée dans le Rapport sur les plans et les priorités

Élément de contrôle	Critères de vérification	Évaluation	Recommandations
<p>Surveillance et assurance de la qualité Des mécanismes efficaces de surveillance et d'assurance de la qualité sont en place pour suivre l'élaboration, l'approbation, le contrôle et la mise à jour du RPP.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Des mécanismes d'examen et de surveillance donnent l'assurance que le RPP est complet, exact, approprié et raisonnable.• L'examen et l'approbation sont attestés (signature, courriel, procès-verbal, etc.)• Un processus structuré permet de vérifier les hypothèses et les affectations de ressources prévues au budget.	<p>La surveillance et l'assurance de la qualité sont partiellement efficaces</p>	<p>12. Le président doit appuyer l'initiative du CRSH visant à concevoir et à mettre en œuvre un cycle de planification et de rapport qui inclut un cadre intégré de gestion des risques.</p>

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION.....	1
1.1 OBJET DU PRÉSENT DOCUMENT	1
1.2 OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION	1
1.3 PORTÉE DE LA VÉRIFICATION	1
1.4 MÉTHODOLOGIE DE LA VÉRIFICATION.....	2
1.5 NORMES DE VÉRIFICATION	3
1.6 STRUCTURE DU PRÉSENT RAPPORT	4
2. APERÇU DE RPP.....	5
2.1 INTRODUCTION.....	5
2.2 EXIGENCES DU SCT	6
2.3 PRINCIPES DIRECTEURS DU SCT	6
2.4 LIENS ENTRE LES EXIGENCES DU SCT ET LES EXIGENCES DE L'ORGANISATION	8
2.5 ÉVALUATIONS PRÉCÉDENTES DU RPP AU SEIN DU CRSH.....	9
3. CONSTATATIONS DE LA VÉRIFICATION DU DOCUMENT RPP	12
3.1 CONTRÔLES À L'ÉGARD DE L'INFORMATION FINANCIÈRE	13
3.2 CONTRÔLES À L'ÉGARD DE L'INFORMATION NON FINANCIÈRE.....	14
3.3 EXIGENCES DE DÉCLARATION DU SCT	21
4. CONSTATATIONS DE LA VÉRIFICATION DU PROCESSUS RPP.....	28
4.1 PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET ÉTABLISSEMENT DES PRIORITÉS	29
4.2 PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE	36
4.3 PRIORITÉS GOUVERNEMENTALES.....	37
4.4 RÔLES, RESPONSABILITÉS ET OBLIGATIONS DE RENDRE COMPTE.....	38
4.5 SURVEILLANCE ET ASSURANCE DE LA QUALITÉ	41
5. CONCLUSIONS DE LA VÉRIFICATION	45

1. INTRODUCTION

1.1 OBJET DU PRÉSENT DOCUMENT

Le présent document expose les résultats détaillés et la corroboration de la vérification des contrôles à l'égard de l'intégrité de l'information publiée dans le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH).

1.2 OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION

La vérification avait pour objectif d'évaluer le caractère adéquat et l'efficacité des contrôles internes à l'égard de l'intégrité de l'information publiée dans le RPP. L'intégrité de l'information se définit par sa pertinence, sa fiabilité, sa comparabilité et son équilibre.

Il est important de noter que la vérification a mis l'accent sur les contrôles internes à l'égard de l'intégrité de l'information et non de l'information proprement dite. Elle porte donc sur les contrôles internes et ne constitue pas une vérification d'attestation visant à déterminer l'exactitude de l'information présentée.

1.3 PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

La portée de la vérification englobe l'information publiée dans le RPP liée à la déclaration de la direction signée par la vice-présidente exécutive et administratrice en chef des opérations. La déclaration de la direction est présentée dans le RPP de 2007-2008 comme suit :

- le RPP est conforme aux exigences précises de déclaration figurant dans les *Lignes directrices* du Secrétariat du Conseil du Trésor;
- il repose sur les résultats stratégiques et l'Architecture des activités de programme du CRSH qui ont été approuvés par le Conseil du Trésor;
- il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable;
- il offre un modèle pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations accordées au CRSH;
- il fait état de la situation financière en fonction des dépenses prévues et approuvées par le SCT.

Par conséquent, le programme de vérification a cherché à déterminer si la direction a pris des mesures adéquates et efficaces pour assurer que le RPP :

- est conforme aux exigences du SCT;
- repose sur l'Architecture des activités de programme approuvée du CRSH;
- présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable;
- offre un modèle pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations accordées au CRSH;
- fait état de la situation financière en fonction des dépenses prévues et approuvées par le SCT.

La vérification s'est concentrée sur le RPP de 2007-2008 bien que ceux de 2005-2006 et 2006-2007 aient aussi été passés en revue. Elle a porté en particulier sur la pertinence, la fiabilité, l'exhaustivité, l'exactitude, la comparabilité et l'équilibre et s'est focalisée sur les contrôles internes à l'égard de l'intégrité de l'information et non sur l'information elle-même.

1.4 MÉTHODOLOGIE DE LA VÉRIFICATION

Interis a effectué cette vérification au moyen de sa méthode standard de vérification interne et conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne de l'Institut des vérificateurs internes (IVI). Cette démarche a mis en application également les normes de vérification généralement reconnues du Canada.

La démarche de vérification comportait trois phases principales, qui sont illustrées et décrites ci-dessous.

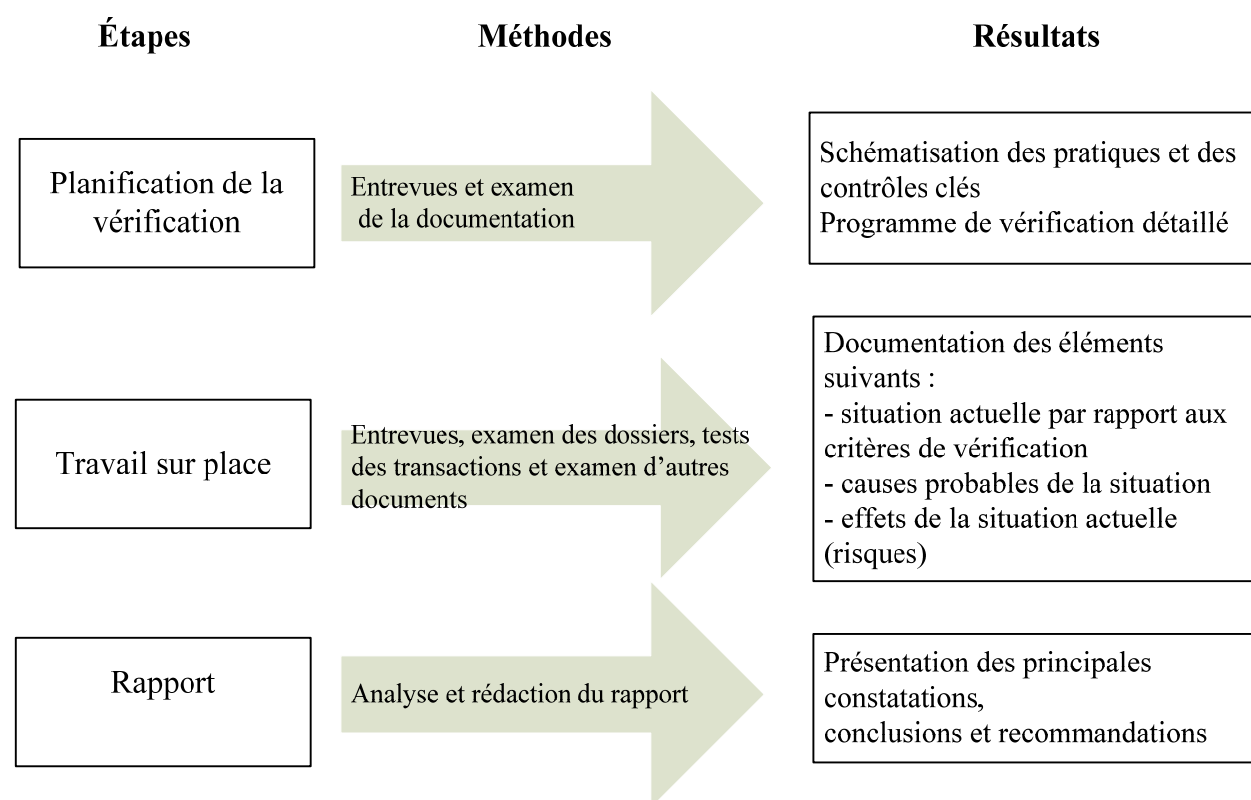


Figure 1 Processus de vérification

Un cadre de vérification détaillé mis au point pendant la phase de planification a servi de modèle au mandat et de mesure à partir de laquelle la progression et les résultats du projet ont été évalués. Quatre éléments de contrôle ont été relevés et sont devenus le point central de la vérification :

- 1. Information financière et non financière** – L'information financière et non financière est cohérente, exhaustive, équilibrée et fiable.
- 2. Planification stratégique et établissement des priorités** – Le processus de planification stratégique et d'établissement des priorités du CRSH contribue à l'élaboration du RPP.

3. Rôles, responsabilités et obligations de rendre compte – Les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte à l'égard de l'élaboration du RPP sont clairement énoncés et sont bien compris par les parties intéressées.

4. Surveillance et assurance de la qualité – Des mécanismes efficaces de surveillance et d'assurance de la qualité sont en place pour suivre l'élaboration, l'approbation, le contrôle et la mise à jour du RPP.

Pour chacun de ces éléments de contrôle, des critères de vérification ont été déterminés et approuvés par le responsable du projet.

À partir de ces contrôles, le cadre de planification de la vérification a été étendu aux risques clés auxquels les objectifs de l'activité sont exposés, aux procédés de vérification détaillés et à la méthode d'échantillonnage, qui ont guidé l'exécution du travail sur place.

Pendant la phase de travail sur place, Interis a administré le programme de vérification mis au point pendant la phase de planification. L'analyse comportait deux volets, soit l'analyse du document RPP et l'évaluation du processus RPP à partir d'entrevues et d'examen des documents justificatifs.

À l'aide de ces techniques, Interis a évalué l'efficacité de chacun des éléments de contrôle en utilisant l'échelle en quatre points suivante :

Inefficace	La gestion doit accorder une grande attention à l'amélioration de ces pratiques.
Partiellement efficace	Certaines composantes sont en place, mais des lacunes importantes sont présentes.
Généralement efficace	La plupart des composantes fonctionnent comme prévu, mais des efforts supplémentaires doivent être déployés dans certains secteurs.
Entièrement efficace	Aucune mesure n'est requise. Toutes les composantes fonctionnent comme prévu.

Un sommaire de cette analyse figure à l'Annexe A.

1.5 NORMES DE VÉRIFICATION

Les normes mises en application dans l'exécution de la vérification sont fondées sur les politiques et les lignes directrices du SCT, notamment le Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2006-2007 : RPP (Rapport sur les plans et les priorités) et RMR (Rapport ministériel sur le rendement), la Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR) et l'Architecture des activités de programme (AAP) qui s'y rapporte, la gestion des risques, le guide Rapports sur le rendement – Guide des bonnes pratiques, la Politique sur les paiements de transfert (subventions et contributions), l'Examen de la mise en œuvre des plans d'activité - SCT, la Politique sur la vérification interne – SCT, et sur les Normes internationales pour la pratique professionnelle de la

vérification interne de l'Institut des vérificateurs internes et les Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada

(Cadre de référence des pratiques professionnelles de l'IVI).

1.6 STRUCTURE DU PRÉSENT RAPPORT

La Section 2 du présent document donne un aperçu du processus RPP. Les Sections 3 et 4 exposent les observations, les évaluations et, le cas échéant, les recommandations pour chaque élément de contrôle évalué. Conformément à l'approche en deux volets de la vérification, ces sections sont partagées entre le produit RPP et le processus RPP comme suit :

Section 3 – Focalisation sur le produit – Objectif de contrôle 1

- 3.1 Contrôles à l'égard de l'information financière
- 3.2 Contrôles à l'égard de l'information non financière
- 3.3 Exigences de déclaration du SCT

Section 4 – Focalisation sur le processus – Objectifs de contrôle 2, 3 et 4

- 4.1 Planification stratégique et établissement des priorités
- 4.2 Planification opérationnelle
- 4.3 Priorités gouvernementales
- 4.4 Rôles, responsabilités et obligations de rendre compte
- 4.5 Surveillance et assurance de la qualité

Comme il est mentionné plus haut, l'Annexe A présente un sommaire des objectifs de contrôle, des critères de vérification, de l'évaluation et des renvois aux sections pertinentes du rapport.

2. APERÇU DE RPP

2.1 INTRODUCTION

Le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) est un document annuel requis par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Il donne des renseignements détaillés sur le budget de dépenses en fonction des objectifs stratégiques et des activités de programme, selon l'AAP¹, et décrit les priorités, les résultats prévus et les besoins en ressources correspondants des ministères sur une période de trois ans. L'objet principal du RPP et des documents connexes est de fournir un meilleur appui à la prise de décisions par les parlementaires et le gouvernement.

Pour constituer un rapport au public efficace sur la planification, le RPP doit renfermer une information claire et concise sur la façon dont les ressources et les activités, ainsi que les programmes et les services, apportent un soutien logique à l'atteinte des objectifs stratégiques.

Deux documents, le RPP et le RMR², se complètent. Le RPP fait état des plans par rapport aux priorités et aux résultats prévus et le RMR expose les résultats réels et les réalisations. Les connaissances acquises à partir du RMR devraient être appliquées à la série suivante de plans (RPP) afin de veiller à ce que le ministère puisse profiter de son expérience.

On doit notamment retrouver l'information financière et non financière suivante dans le RPP :

- antécédents, y compris défis internes et externes, problèmes et risques
- priorités
- plans
- ressources financières et humaines
- objectifs
- résultats prévus
- indicateurs de résultats.

L'information utilisée provient des sources suivantes :

- information descriptive fournie par la gestion et d'autres membres du personnel
- systèmes de comptabilité générale et d'établissement de budget
- systèmes de suivi de l'information (non financière) (par exemple nombre de subventions accordées)
- sources documentaires spécifiques (par exemple plan stratégique, AAP, SGRR, affectations de fonds MANR)

Afin d'évaluer le caractère adéquat et l'efficacité des contrôles internes à l'égard de l'intégrité de l'information publiée dans le RPP, la vérification a débuté par l'évaluation de l'information contenue dans le RPP en fonction des exigences du SCT.

¹ Architecture des activités de programme

² Rapport ministériel sur le rendement

2.2 EXIGENCES DU SCT

Les lignes directrices du SCT précisent que la Section I du RPP doit aborder les questions suivantes :

- raison d'être
- ressources financières
- ressources humaines
- priorités du ministère
- activités de programme par objectifs stratégiques
- lien avec les secteurs de résultats du gouvernement du Canada

La sous-section sur les priorités du ministère vise à renseigner sur chaque priorité au niveau ministériel et à expliquer comment ces priorités contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques du ministère.

À la Section II, les ministères doivent expliquer pour une période de déclaration de trois ans comment chaque activité de programme et, s'il y a lieu, programme ou service clé soutiennent leurs plans, priorités et résultats prévus indiqués à la Section I. La stratégie d'évaluation du rendement et les indicateurs de rendement correspondants que le ministère doit utiliser pour faire rapport sur les résultats prévus doivent également être présentés.

Essentiellement, le contenu de ces rapports devrait être pertinent, fiable, équilibré et comparable afin de brosser à l'intention des parlementaires et des Canadiens un tableau exhaustif et efficace des plans du gouvernement et de l'utilisation qui est faite de l'argent des contribuables.

2.3 PRINCIPES DIRECTEURS DU SCT

Le Secrétariat du Conseil du Trésor recommande l'utilisation de quatre principes intégrés pour l'élaboration du RPP et du RMR. Ils ont été élaborés afin d'assurer un lien entre les plans, le rendement et la gestion axée sur les résultats. Dans notre examen, nous avons recherché des indices indiquant que ces quatre principes ont été mis en application ou respectés. Les parties qui s'appliquent au RPP sont présentées ci-après :

Principe 1: Mettre l'accent sur les avantages pour les Canadiens, expliquer les aspects cruciaux de la planification et du rendement, et les mettre en contexte.

- L'information fournie dans un RPP doit être **pertinente** pour les parlementaires et les Canadiens. Ces rapports doivent présenter un tableau **complet** mais concis de l'éventail des initiatives et des réalisations du ministère pendant la période visée. Ils devraient aider les parlementaires à exiger du gouvernement des comptes sur les crédits approuvés et à engager un dialogue permanent sur l'établissement des priorités du gouvernement et l'affectation des ressources.
- Il faut **mettre l'accent sur les objectifs** et sur la façon dont les ministères contribuent à leur atteinte au moyen des activités de programme (s'il y a lieu, des programmes et des services clés, de même que leurs **résultats prévus** en fonction de l'AAP), et de la façon dont ils favorisent des objectifs stratégiques qui profitent directement aux Canadiens et à la société

canadienne. On devrait indiquer aussi comment les résultats obtenus du ministère touchent ou contribuent aux **grandes priorités du gouvernement** établies dans le discours du Trône ou le budget.

- L'information doit être présentée de manière simple avec un **enchaînement logique** des principaux éléments du rapport (c.-à-d. les priorités, les activités de programme et les résultats prévus ou obtenus) et une explication de leur contribution aux objectifs stratégiques.
- L'environnement opérationnel et le contexte stratégique du ministère pour la période visée par le rapport doivent être décrits clairement. **Les défis internes et externes, les risques et les possibilités** (y compris les aspects liés à la capacité en matière de gestion et de ressources humaines) avec lesquels le ministère doit composer devraient être soulignés, avec une explication de la façon dont ils influenceront sur les plans et le rendement et dont ils seront gérés dans le cadre de la réalisation des activités de programme ou de l'exécution des programmes et de la prestation des services clés.
- Les **liens horizontaux** importants et la participation à des initiatives pangouvernementales devraient être mentionnés, et leur incidence sur la planification et le rendement, expliquée.
- Les principaux mécanismes (p. ex., politiques, programmes, règlements, subventions, participation du public, défense des intérêts) sur lesquels reposent l'exécution des programmes et la prestation de services aux Canadiens devraient être mis en relief. Bien-fondé, saine gestion des ressources et traitement équitable sont les valeurs régissant l'utilisation des méthodes employées pour obtenir un rendement. Elles doivent ressortir dans le RPP.
- Les ministères doivent résumer les chapitres des rapports de la **vérificatrice générale** et ajouter les liens aux réponses du gouvernement.
- Le RPP doit déterminer toute prochaine **vérification** et(ou) évaluation **interne** et faire renvoi (par liens électroniques) aux constatations importantes qui en découlent et qui n'ont pas encore été cernées dans un RPP précédent.

Principe 2 : Présenter une information crédible, fiable et équilibrée

- Le lecteur ne devrait avoir aucune raison de mettre en doute la **validité** et la **fiabilité** de l'information présentée.
- La capacité de reconnaître qu'un rendement n'a pas été à la hauteur des attentes témoigne d'un besoin de **s'adapter ou de la reconnaissance de ce fait** et doit se refléter dans les RPP suivants.
- Les renseignements présentés dans les rapports **doivent concorder avec la SGRR**, et l'**AAP** plus particulièrement.
- Les **résultats prévus, les indicateurs de rendement et les résultats réels liés au rendement** doivent être tirés des **systèmes de gestion ministériels internes** utilisés pour la planification, l'établissement des budgets et la mesure du rendement, et concorder avec ceux employés dans l'AAP.
- Il convient d'expliquer les modifications apportées aux plans et aux priorités, aux ressources affectées, ou les mesures prises en fonction des **leçons tirées de l'expérience**. Il faut également décrire comment celles-ci influenceront sur la mesure des résultats et la reddition de comptes en matière de rendement.
- Les données fournies dans les tableaux **financiers** doivent être exactes et exhaustives, car ces tableaux font état des crédits accordés aux ministères et constituent un élément fondamental de la reddition de comptes au Parlement.

Principe 3 : Faire le lien entre le rendement et les plans, les priorités et les résultats prévus; expliquer les modifications apportées; mettre en application les leçons tirées de l'expérience

- L'information présentée dans les RPP et les RMR devrait faciliter la **comparaison** entre les rapports d'une année à l'autre.
- Les renseignements relatifs à la planification (**objectifs stratégiques, priorités, activités de programme** et, s'il y a lieu, principaux programmes et services, **résultats prévus et ressources**) doivent servir de **point de départ** aux **documents sur le rendement** du ministère.
- Il est normal que les plans des ministères soient modifiés en fonction de l'évolution du contexte ou de **leçons tirées** de l'expérience.
- Les rapports doivent être **uniformes** d'une année à l'autre. Si le point de comparaison change (réaffectations internes ou nouvelles priorités), ce changement et les raisons qui le justifient doivent être expliqués clairement.

Principe 4 : Faire le lien entre les ressources et les résultats

- Au niveau le plus fondamental, la reddition de comptes consiste à expliquer ce qu'un ministère a accompli avec les ressources qui lui ont été confiées. Les dépenses prévues et réelles doivent être présentées de façon suffisamment détaillée pour que le lecteur puisse comprendre les **liens entre les activités de programme, les résultats prévus et réels et les ressources disponibles** pour
- appuyer la réalisation des priorités et des objectifs stratégiques du ministère.
- **L'information financière doit être reliée à l'information non financière** pour que les rapports au Parlement soient utiles. Il importe de démontrer que les ressources sont utilisées de manière efficace, efficace et compatible avec les priorités du ministère et les résultats obtenus.

2.4 LIENS ENTRE LES EXIGENCES DU SCT ET LES EXIGENCES DE L'ORGANISATION

Comme le montre la figure 2 plus loin, il existe plusieurs liens entre les exigences du SCT et celles de l'organisation. Les exigences du SCT sont très générales et visent deux objectifs : fournir aux parlementaires l'information dont ils ont besoin pour prendre les bonnes décisions et donner une certaine assurance que l'organisation axe ses efforts sur l'atteinte des objectifs fixés.

La Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats, les Rapports sur les plans et les priorités et les Rapports ministériels sur le rendement visent à donner ce niveau d'assurance car la préparation de ces documents en conformité avec les quatre principes du SCT exige que d'autres éléments stratégiques et tactiques efficaces soient en place, notamment les plans stratégiques, les plans opérationnels, les stratégies en matière de risque, les systèmes d'information (financière et non financière), la gouvernance, les structures, les politiques et les procédures organisationnelles.

Les exigences du SCT constituent un baromètre de l'efficacité de fonctionnement des autres éléments. Le RPP donne un aperçu de l'efficacité de l'organisation. L'atteinte des résultats prévus est généralement une indication d'une organisation bien gérée, mais pour pouvoir évaluer les

réalisations, il faut d'abord énoncer les résultats prévus avant de les compiler et de les interpréter. Les leçons tirées de l'expérience doivent déboucher ultérieurement sur des mesures correctives.

2.5 ÉVALUATIONS PRÉCÉDENTES DU RPP AU SEIN DU CRSH

Le SCT a effectué une évaluation fondée sur le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du RPP 2005-2006 du CRSH. Le CRSH a obtenu la cote « acceptable » pour l'indicateur 7.

Cependant, dans son évaluation, le SCT relève divers points forts et points faibles, comme suit :

Les points forts (pertinents pour le RPP) correspondant à cet indicateur (selon le SCT) sont les suivants :

- Les résultats des programmes utilisés actuellement pour démontrer le rendement sont adéquats compte tenu du fait que le rendement du capital investi prend du temps à être réalisé;
- L'APP du CRSH est le fondement du RMR et établit des liens manifestes entre les sous-activités, les activités et les objectifs stratégiques et un transfert constant s'effectue entre le RPP et le RMR.

Les points à améliorer pour cet indicateur (selon le SCT) sont les suivants :

- Les sous-activités de programme, qui servent à évaluer le rendement, mettent l'accent sur les extrants à court terme plutôt que sur ceux à long terme, qui sont préférables, et sur les changements observables au Canada et dans la société, malgré des liens bien établis avec les activités de programme, les résultats et les objectifs.
- Il y a lieu de mettre en place un meilleur mécanisme de synthèse du rendement pour les programmes individuels afin de présenter un tableau plus clair du rendement au niveau des activités de programme.

En ce qui concerne l'indicateur 2, le SCT a relevé les points faibles suivants :

- Le RMR et le RPR devraient être améliorés pour satisfaire les exigences de la Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR) et le plan stratégique quinquennal (2005-2010) du CRSH aborde sa transformation en conseil du savoir, mais ne concorde pas avec l'AAP, ne tient pas compte des plans opérationnels du secteur ni des plans relatifs aux ressources humaines ou à d'autres ressources et n'est pas axé sur les risques.

L'évaluation fondée sur le CRG intègre une série de 10 éléments fondamentaux et de 20 indicateurs connexes (dont 19 ont été cotés lors de la ronde IV CRG 2006-2007; cependant, comme le CRSH est un organisme fédéral indépendant de petite taille, l'évaluation a porté sur 14 des 19 indicateurs seulement. Le CRG compte quatre cotes possibles : attention requise, possibilité d'amélioration, acceptable et forte. Les critères d'évaluation, méthodes et systèmes de pointage du SCT pour chacun des indicateurs et leurs mesures connexes (sous-indicateurs) varient énormément d'un indicateur à l'autre. Ainsi, dans certains cas, un simple total a été calculé tandis que d'autres critères ont fait l'objet d'une moyenne pondérée. De plus, il arrive que les indicateurs du CRG portent sur un large éventail d'activités et que la cote constitue essentiellement une évaluation globale de cet éventail d'activités. En outre, le SCT peut déterminer que des activités nécessitent des améliorations à l'intérieur de l'indicateur général. C'est le cas de la partie de l'évaluation CRG

portant sur le RPP qui figure essentiellement dans **Résultats et rendement – Indicateur 7 – Intégration, utilisation et communication des données sur le rendement (financières et non financières)**, de même que dans **Gouvernance et orientation stratégique – Indicateur 2 – Utilité du cadre de rendement ministériel**. Il faut rappeler également que l'évaluation fondée sur le CRG n'est pas nécessairement aussi étendue que l'examen effectué dans le cadre de la présente vérification.

Notre vérification englobe une évaluation de tous les critères examinés. Contrairement au processus CRG, aucune moyenne n'est établie. Nos constatations décrivent l'état des contrôles internes tels qu'ils nous sont apparus dans le cadre de la vérification.

Nous considérons que nos constatations concordent avec l'évaluation du SCT.

Liens entre les exigences du SCT et les exigences de l'organisation

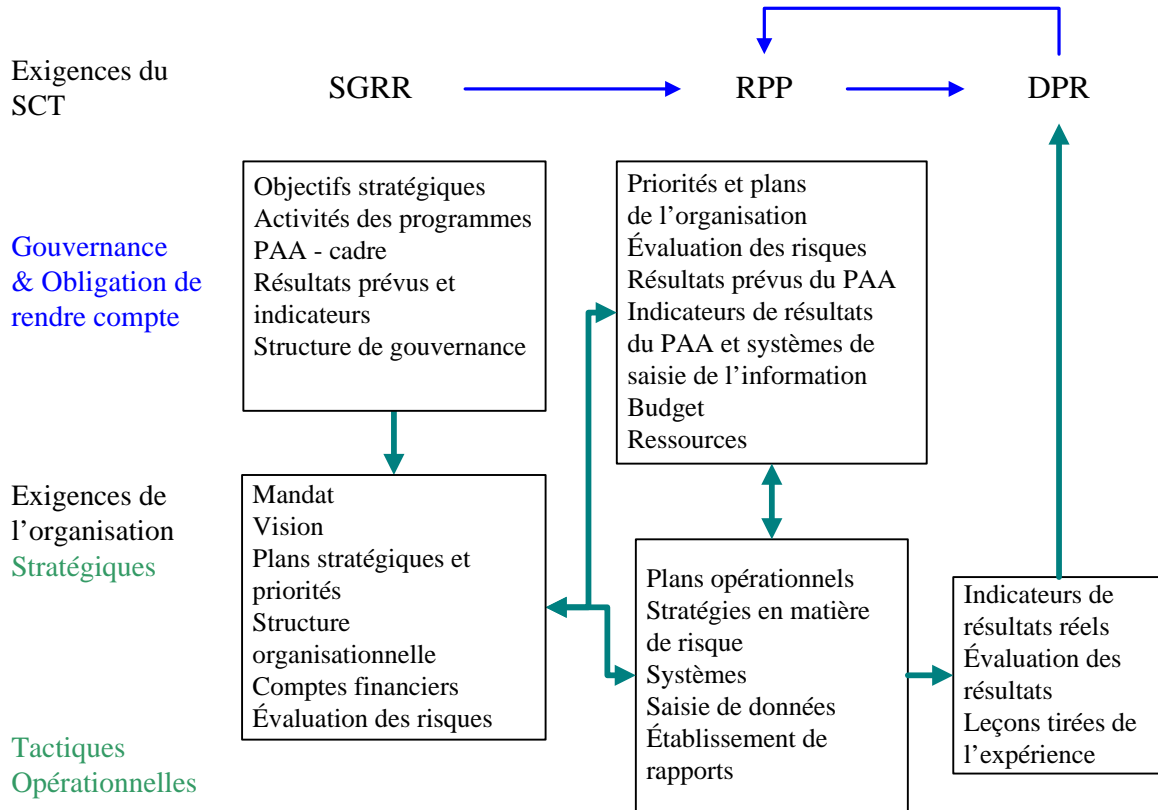


Figure 2

3. CONSTATATIONS DE LA VÉRIFICATION DU DOCUMENT RPP

Le point de départ de l'évaluation de l'intégrité des contrôles internes à l'égard de l'élaboration du RPP a été l'examen du document RPP. Cet examen a été effectué de manière à réunir des éléments probants permettant de déterminer si les contrôles fonctionnaient efficacement en tenant compte du fait que, si le RPP respecte les quatre principes du SCT et satisfait ses exigences au chapitre du contenu, il constitue une bonne indication que les contrôles fonctionnent comme prévu. En revanche, si le RPP présente des lacunes, il s'agit d'une indication des secteurs qui peuvent poser problème.

SOMMAIRE DE L'ÉVALUATION DU DOCUMENT

Élément de contrôle	Critères de vérification	Évaluation
Information financière et non financière L'information financière et non financière est cohérente, exhaustive, équilibrée et fiable (crédible)	<ul style="list-style-type: none"> Les transactions sont codées et enregistrées correctement (selon l'AAP approuvée) et rapidement pour soutenir le traitement exact et rapide de l'information 	L'information financière est entièrement efficace
	<ul style="list-style-type: none"> Des contrôles du traitement de l'information sont en place pour assurer l'intégrité de l'information Les sources d'information et les références sont clairement indiquées dans le RPP Le RPP de l'organisation est fondé sur l'AAP approuvée du CRSH 	L'information non financière est partiellement efficace
	<ul style="list-style-type: none"> Les activités et les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs ont été intégrées au budget (les postes du budget peuvent être reliés clairement à l'AAP de l'organisation). Le RPP est élaboré conformément aux exigences de déclaration du SCT. L'information utilisée dans le RPP est factuelle et peut être vérifiée par des tiers indépendants. Le RPP trace un portrait équilibré et complet du CRSH. Le RPP présente de l'information sur les examens indépendants et internes. 	Les exigences de déclaration du SCT sont partiellement efficaces

3.1 CONTRÔLES À L'ÉGARD DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

CRITÈRES

Les transactions sont codées et enregistrées correctement (selon l'AAP approuvée) et rapidement pour soutenir le traitement exact et rapide de l'information

ÉVALUATION

Entièrement efficace : aucune mesure n'est requise.

Les transactions sont codées et enregistrées correctement (selon l'AAP approuvée) et rapidement pour soutenir le traitement exact et rapide de l'information.

CONDITION NORMALE

Le RPP doit contenir des tableaux financiers exacts et complets qui sont reliés aux crédits financiers accordés au CRSH.

Les systèmes comptables et d'information financière doivent faire en sorte que les dépenses soient comptabilisées correctement et rapidement par activité de programme et sous-activité de programme.

CONSTATATIONS ET ANALYSE

Systemes et rapports financiers

Le RPP doit contenir des tableaux financiers exacts et complets qui sont reliés aux crédits financiers accordés au CRSH.

Le RPP communique l'information financière en tenant compte des budgets des dépenses approuvés par le Secrétariat du Conseil du Trésor. La MJANR (budgets des dépenses) du SCT concorde avec le budget présenté dans le RPP.

Conformément à l'APP, les charges financières pour chaque activité de programme sont reliées au plan comptable et au budget.

Les mécanismes comptables et d'information financière semblent bien fonctionner.

Une vérification financière annuelle est effectuée par le BVG, qui publie un rapport sans réserve depuis plusieurs années. On suppose donc que les contrôles financiers, en particulier l'attribution des coûts aux dépenses/comptes des activités de programme, sont adéquats.

RECOMMANDATIONS

Aucune.

3.2 CONTRÔLES À L'ÉGARD DE L'INFORMATION NON FINANCIÈRE

CRITÈRES

Des contrôles du traitement de l'information sont en place pour assurer l'intégrité de l'information.

Les sources d'information et les références sont clairement indiquées dans le RPP.

Le RPP de l'organisation est fondé sur l'AAP approuvée du CRSH

ÉVALUATION

Partiellement efficace : Certaines composantes sont en place, mais des lacunes importantes sont présentes.

Les résultats prévus et les indicateurs de résultats correspondants n'ont pas été présentés et aucun système auxiliaire d'information non financière n'a été mis au point au sein du CRSH. Par conséquent, les données non financières ne sont pas soumises à des contrôles du traitement de l'information et les sources d'information et les références ne sont pas clairement indiquées dans le RPP.

Étant donné que l'information et les systèmes auxiliaires correspondants constituent un élément crucial du RPP, le CRSH n'est pas en conformité avec les exigences de déclaration du SCT.

CONDITION NORMALE

Les lignes directrices du SCT précisent que tous les ministères doivent remplir les exigences suivantes à l'égard de leur rapport de planification (RPP) :

- Préciser tous les objectifs stratégiques mentionnés dans l'AAP du ministère.
- Préciser pour chaque objectif stratégique toutes les activités de programme mentionnées dans le Budget principal des dépenses.
- Pour chaque activité de programme
 - Donner une description des dépenses identique à celle qui figure dans le Budget principal des dépenses (Partie II). Des détails supplémentaires peuvent toutefois être fournis s'ils favorisent une meilleure compréhension de la portée de l'activité de programme et de la nature des opérations.
 - Décrire les résultats prévus et expliquer comment ils appuient le programme ou les priorités de gestion, et les objectifs stratégiques mentionnés.
 - En vertu de l'AAP, indiquer la stratégie de mesure du rendement³ et les indicateurs de rendement connexes que le ministère utilisera pour rendre compte des résultats prévus. Les résultats prévus et les indicateurs de rendement doivent être tirés des systèmes de gestion ministériels internes utilisés pour la planification, l'établissement des budgets et la mesure du rendement, et concorder avec ceux employés dans l'AAP.

³ Cette stratégie et les indicateurs de rendement formeront la base de la reddition de comptes pour le RMR et serviront à expliquer si les résultats obtenus constituent ou non une réussite

- Présenter les besoins en ressources financières et humaines pendant la période de planification de trois ans.
- Les ministères doivent déterminer et expliquer tous les plans ou enjeux importants en ce qui a trait à la capacité de gestion des ressources humaines dans le secteur des activités de programme. Ces plans ou enjeux doivent être conformes aux propos sur les priorités en matière de gestion et les appuyer.

CONSTATATIONS ET ANALYSE

Objectifs stratégiques et activités de programme

Le RPP met l'accent sur les objectifs stratégiques et les activités de programme en tenant compte de l'AAP et montre comment les programmes appuient la progression vers l'atteinte des objectifs stratégiques.

Le RPP concorde avec l'AAP approuvée du CRSH. La vision est clairement énoncée et est en accord avec l'AAP.

Section II : L'analyse des activités de programme par objectif stratégique donne une description détaillée des programmes et des réalisations antérieures et met le programme dans son contexte.

Plans et priorités

Les priorités et les plans sont élaborés en tenant compte de l'AAP approuvée. Ils sont toutefois établis globalement et fournissent une orientation et un axe d'action insuffisants pour la prochaine période de trois ans.

Le RPP énonce cinq priorités pour 2007-2008 en accord avec les objectifs stratégiques et les activités de programme. Ces priorités sont les suivantes :

1. Investir dans la poursuite et le renouvellement de l'excellence de la recherche en sciences humaines menée au Canada.
2. Appuyer une formation spécialisée de haut calibre dans le domaine de la recherche et instaurer un milieu propice à l'apprentissage.
3. S'assurer que les connaissances profitent aux Canadiens.
4. Maintenir un milieu de recherche dynamique et équilibré.
5. Renforcer la gouvernance et les opérations internes du CRSH.

Pour chaque priorité, le ministère doit présenter le plan qu'il entend suivre. Les plans constituent l'expression de la façon dont le ministère entend mener à bien ses priorités et doivent fournir une explication du raisonnement qui sous-tend les stratégies sélectionnées à cette fin.

Les plans présentés ne sont pas articulés clairement dans le RPP. Il est difficile de distinguer entre les nouvelles initiatives et les programmes déjà en cours. On ne peut compter sur les plans opérationnels annuels pour obtenir des éclaircissements puisqu'ils n'existent pas.

Les plans et les priorités du CRSH sont essentiellement les mêmes d'une année à l'autre et se situent à un niveau global car ils recourent le mandat de l'organisme. Ils ne fournissent pas d'indications à la gestion quant à l'orientation qu'elle devrait donner à ses efforts et ses ressources pendant une courte période.

Besoins en ressources financières et humaines

Les ressources financières et humaines sont reliées aux activités de programme compte tenu de l'AAP. Toutefois, les données sont insuffisantes pour permettre de déterminer si les budgets et les ressources humaines sont reliés à des plans en particulier.

Les affectations des ressources sont indiquées dans le RPP pour chacune des trois années selon les activités de programme et les objectifs stratégiques. Cependant, comme il est mentionné plus haut, la nature globale des plans ne permet pas de déterminer si les crédits budgétaires sont raisonnables en vue de la réalisation de tous les plans.

Si les ressources financières et humaines demeurent constantes d'une année à l'autre dans les activités de programme, au lieu d'être ajustées pour appuyer les programmes hautement prioritaires, la probabilité que les résultats prévus soient atteints peut s'en trouver réduite.

Résultats prévus

Il n'est pas beaucoup question dans le RPP des résultats prévus quantifiables et de la façon dont ils appuient les priorités et les objectifs stratégiques.

Le principe 2 des lignes directrices énonce ce qui suit : « Les résultats prévus, les indicateurs de rendement et les résultats réels liés au rendement doivent être tirés des systèmes de gestion ministériels internes utilisés pour la planification, l'établissement des budgets et la mesure du rendement, et concorder avec ceux employés dans l'AAP ».

Les lignes directrices du SCT précisent que les résultats prévus doivent être décrits et que le RPP doit expliquer comment ils soutiennent le programme ou les priorités de gestion et les objectifs stratégiques.

Comme le RPP ne précise pas les résultats prévus pour chaque programme, il est difficile d'évaluer l'efficacité de certaines initiatives, car en définitive il pourrait être avancé que toutes les initiatives relèvent du mandat du CRSH. Comme il est mentionné plus haut, le caractère général des priorités énoncées n'aide pas le CRSH à articuler des résultats précis.

Indicateurs de résultats et systèmes connexes

Le RPP présente peu d'information sur la méthode d'évaluation des résultats prévus.

Aucun système ou contrôle ne donne l'assurance que les indicateurs de résultats et les sources de données cités dans l'AAP sont élaborés et que les résultats font l'objet d'un suivi et d'une analyse. Les lignes directrices du SCT précisent également que le RPP doit indiquer la stratégie de mesure du rendement et les indicateurs correspondants. Règle générale, l'information requise sur les indicateurs de résultats et les sources de données pour ces indicateurs ne figure pas dans le RPP.

L'AAP fait état de deux systèmes d'information principaux, mais le RPP n'en fait pas mention. Ces systèmes sont les suivants :

- Le Système informatisé de gestion des subventions et bourses (AMIS) contient de l'information sur les subventions et les bourses accordées – 27 références dans l'AAP
- L'Inventaire des résultats de recherche (IRR) répertorie les rapports de recherche finals – 19 références dans l'AAP

Bien que l'AAP ait été achevée au début d'avril 2005, il n'y a toujours pas de plan permettant de déterminer à quel moment les indicateurs seront disponibles. Les systèmes (indicateurs de rendement) désignés comme la source des données dans l'AAP approuvée de 2005 restent inexploités ou incomplets.

À la fin des projets de recherche et des programmes stratégiques, les chercheurs doivent remplir un rapport de recherche final, qui doit être stocké dans l'Inventaire des résultats de recherche (IRR). Ces rapports ne sont pas obligatoires mais sont nécessaires pour maintenir l'admissibilité aux subventions futures. Ils doivent être remplis au plus tard six mois après l'achèvement du projet de recherche. Le personnel a indiqué que l'information figurant dans l'IRR est incomplète, en bonne partie parce que de nombreux projets de recherche s'étendent sur plusieurs années et que, par conséquent, le rapport ne porte que sur le programme des Subventions ordinaires de recherche. Notons que l'IRR ne permet pas de compiler aisément des données; d'importantes opérations de traitement sont nécessaires. Il faudrait d'importants travaux de développement de systèmes pour que l'IRR ou un système connexe fournisse des indicateurs de résultats.

Le Système informatisé de gestion des subventions et bourses (AMIS) est la principale base de données pour la collecte et la compilation des résultats et des données des rapports. Il est utilisé à chaque étape du processus d'octroi de subventions et de bourses, notamment l'examen des demandes, l'identification et la sélection des appréciateurs, l'octroi et le versement des subventions et des bourses, le suivi des dossiers correspondants, l'ajustement et le contrôle des subventions et des bourses, la publication de statistiques sur les programmes et leur gestion, la prise de décisions et l'établissement de rapports à l'intention du Parlement et des universités. Les utilisateurs externes (y compris les candidats aux subventions et aux bourses) inscrivent les données en ligne au moyen de formulaires Web.

La révision du système AMIS⁴ réalisée en 2005-2006 a mis au jour plusieurs problèmes liés à la capacité de répondre aux besoins opérationnels. Ce rapport précise notamment que des hauts fonctionnaires ont fait état de la difficulté d'obtenir sur AMIS l'information dont ils ont besoin pour prendre des décisions.

⁴ Deloitte – Révision d'AMIS – rapport final du 28 avril 2006

Ils estiment qu'AMIS est dépassé et n'est pas à la hauteur de la vision du CRSH de devenir un conseil du savoir. Les hauts fonctionnaires souhaiteraient qu'AMIS soit doté de capacités accrues de gestion du savoir (par exemple, la capacité de retrouver aisément des informations et des connaissances pertinentes sur les activités). La vaste majorité des répondants ont indiqué que le système contenait toujours une grande quantité d'erreurs et de données en double. Les répondants ont aussi fait état d'une absence de responsabilité à l'égard des données, de problèmes de validation des données d'application dans la zone de préparation (la base de données sur le « Web ») et de l'absence de contrôles sur les intrants. À la fin du travail de vérification sur place en mai 2007, la réponse de la direction aux recommandations n'était pas encore prête et les lacunes n'avaient pas été corrigées, en partie parce qu'on ne savait pas qui au sein du CRSH était responsable du système.

À la lumière de ces constatations, nous avons conclu que les données erronées dans le système AMIS, en particulier pour les domaines non considérés comme hautement prioritaires (par exemple les résultats et les indicateurs de résultats), et les difficultés à extraire l'information recherchée continuent à restreindre la disponibilité des indicateurs de résultats pertinents.

Comme il n'est pas fait mention de ces systèmes dans le RPP, cela suppose que le lien entre la compilation des résultats prévus et l'analyse permettant de déterminer si le CRSH progresse réellement vers les résultats souhaités n'est peut-être pas bien compris par la gestion ou perçu comme une priorité de l'organisation.

Information utilisée pour évaluer les résultats

Aucun système ou contrôle ne donne l'assurance que des indicateurs de rendement existent et qu'ils sont évalués. Rien n'indique qu'une stratégie de gestion du rendement fondée sur les pratiques exemplaires était en place. Par conséquent, les résultats réels ne sont pas atteints et les programmes et ressources ne peuvent tirer parti de l'information basée sur les résultats pour ajuster les programmes et apporter des améliorations.

Le SCT exige que le RPP présente de l'information détaillée sur les résultats prévus, les indicateurs de résultats et les sources de données. Comme il est mentionné plus haut, l'examen du RPP a démontré des lacunes pour ces trois aspects. Le RPP fournit des éléments probants indiquant si les contrôles fonctionnent comme prévu afin de permettre la « gestion en fonction des résultats ». Comme le RPP ne fournit pas d'information sur les résultats prévus, un bref examen a été effectué pour déterminer si l'information était préparée mais non communiquée dans le RPP ou si elle n'était tout simplement pas préparée. Les éléments probants nous amènent à conclure à l'absence d'une stratégie de gestion du rendement. Les observations figurent ci-après.

Plusieurs références aux évaluations prévues ont été relevées dans le RPP, mais les examens effectués à ce jour montrent que l'accent n'a pas été mis sur les résultats prévus. Cette situation pourrait à son tour se traduire par une analyse limitée de l'efficacité des programmes en vue de l'atteinte des objectifs stratégiques.

Peu d'indicateurs de résultats sont recueillis et parmi ceux qui le sont, certains ne facilitent pas l'analyse des progrès (résultats prévus) vers la réalisation d'objectifs stratégiques précis, en particulier selon la discipline. Notamment, la majorité des données présentées ne proviennent pas de sources indépendantes ou ne sont pas axées sur des résultats et ne constituent donc pas un reflet fidèle des succès du CRSH dans la réalisation des objectifs stratégiques. Plusieurs exemples pertinents figurent ci-après.

La majorité des indicateurs de résultats proviennent de chercheurs qui ont reçu des subventions. La préparation des rapports pertinents est une condition de renouvellement du financement. Les questions dirigent les chercheurs vers la réponse « souhaitée ». Rien n'indique que les commentaires formulés font l'objet d'une vérification indépendante.

Le principe 2 des lignes directrices du SCT énonce ce qui suit : « Le lecteur ne devrait avoir aucune raison de mettre en doute la validité et la fiabilité de l'information présentée », ce qui n'est peut-être pas possible sans une évaluation indépendante des indicateurs des résultats réels. Le RPP devrait préciser les indicateurs de résultats qui doivent être présentés à partir de sources de données documentées et objectives.

Plusieurs rapports ou questionnaires sont nécessaires pour déterminer les résultats. En voici quelques exemples; des exemples de questions sont aussi présentés pour étayer le propos. Si des exemples sont requis dans certains cas, il n'est pas obligatoire de présenter des faits incontestables.

- Toutes les subventions et bourses, y compris les subventions ordinaires de recherche – Rapport de recherche final
 - Exemples de questions – « Votre recherche aura-t-elle une influence sur notre compréhension de la culture? Sur les questions sociales et le développement de la société? Sur le débat politique? » (menu déroulant de réponses)
- Chaires de recherche du Canada – Rapport annuel aux titulaires de chaire
 - Exemples de questions – « Les résultats de votre recherche ont-ils été diffusés auprès de décideurs ? ... Quel a été l'impact du Programme CRC sur votre niveau de collaboration ? Vous avez collaboré avec d'autres titulaires de chaire ? D'autres chercheurs ?... Dans quelle mesure la collaboration mentionnée ci-dessus aurait-elle eu lieu si vous n'aviez pas été titulaire d'une chaire? » (Le questionnaire ou rapport doit contenir des exemples de chaque impact.)
- Chaires de recherche du Canada – Rapport annuel aux universités
 - Exemples de questions – « Quel a été le rôle (pas important du tout, plutôt important, important, très important) joué par l'attribution de chaires à votre établissement (y compris les subventions de la FCI qui leur sont associées) pour ce qui était de retenir au sein de votre établissement des chercheurs de grand calibre? D'attirer des chercheurs de grand calibre de l'étranger au sein de votre établissement? Quel a été l'impact du Programme CRC sur la capacité de votre établissement en matière de recherche... la création de nouvelles équipes
- de recherche ou de nouveaux centres de recherche? La capacité de retenir et d'attirer des étudiants de grand calibre ou des étudiants en études postdoctorales dans l'établissement? (veuillez fournir un ou deux exemples). »

CONSEIL DE RECHERCHES EN SCIENCES HUMAINES DU CANADA

Vérification des contrôles relatifs à l'intégrité de l'information publiée dans le Rapport sur les plans et les priorités

- Aide aux ateliers et aux colloques de recherche au Canada – Rapport d'activité final
 - Exemple de question – « Par comparaison avec les objectifs ou les résultats prévus dans la demande de financement, ce colloque a-t-il atteint la plupart ou la totalité des objectifs et résultats prévus, peu de ses objectifs, aucun de ses objectifs? »
- Programme des coûts indirects – Rapport sur les résultats
 - Exemple de question – « Pouvez-vous fournir un ou deux exemples démontrant comment la subvention a aidé votre établissement à maintenir la capacité actuelle? À l'améliorer? »
- Rapports des établissements
 - Les rapports des établissements sont des rapports finals qualitatifs ouverts, dont le format ne permet pas l'analyse, la disposition en tableaux ou la compilation.

Les projets d'une durée supérieure à cinq ans font l'objet de revues à mi-parcours. Les autres projets pluriannuels ne sont pas visés par cette exigence. Il en découle un important décalage entre le moment où la bourse est octroyée et celui où les résultats ou impacts sont connus et traités.

Le nombre de bourses octroyées est un indicateur clé pour chaque programme, mais il ne permet pas d'établir un lien solide entre les résultats réels et les objectifs stratégiques.

En l'absence d'indicateurs de résultats valables, des indicateurs d'extrants ont été utilisés, en particulier pour ce qui concerne les objectifs stratégiques liés aux personnes et à la recherche. Ces indicateurs sont évalués habituellement en fonction du nombre de subventions et du taux de réussite (voir ci-après). Cependant, aucun indicateur de rendement précis ne permet de déterminer s'il existe un lien direct entre les fonds octroyés et les résultats obtenus en ce qui a trait aux objectifs stratégiques gouvernementaux (à l'exception des activités liées à la recherche et à la formation ciblées).

Il est supposé que le processus de sélection des bourses par les pairs comporte des contrôles donnant l'assurance que les subventions sont accordées (extrant) aux bonnes personnes en vue de l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation et du gouvernement. Le processus de sélection est toutefois fondé sur la qualité du projet et sur les antécédents du chercheur, lesquels ne sont pas nécessairement pertinents par rapport aux objectifs stratégiques de l'organisation, en particulier selon la discipline. Comme les indicateurs de résultats ne sont pas suivis ni analysés, le CRSH ne peut évaluer l'efficacité du programme de subventions ni déterminer si des ajustements de l'axe d'action ou des priorités devraient être envisagés.

Le taux de réussite sert d'indicateur clé, mais comporte souvent une connotation négative erronée avec les résultats atteints et ne permet pas d'établir un lien solide entre les résultats réels et les objectifs stratégiques.

Le « taux de réussite⁵ » est un critère important mentionné dans l'AAP et le RPP et faisant l'objet d'une présentation étendue dans le RMR.

⁵ Trois chiffres propres aux demandes de subvention font l'objet d'un suivi : le nombre total de demandes reçues, les demandes admissibles (celles qui répondent aux critères) et les demandes qui

répondent aux critères mais pour lesquelles les fonds sont insuffisants. Le taux de réussite est exprimé comme le pourcentage du nombre de subventions par rapport aux demandes admissibles. « L'année en chiffres – 2005-2006 » présente des renseignements supplémentaires et des graphiques détaillés sur les taux de réussite.

Cependant, il ne constitue peut-être pas un indicateur très fiable des extrants ou de la réussite car il est établi à partir du début du programme (octroi de la subvention) et non de la fin. Les cibles sont exprimées également en termes de taux de réussite au lieu d'une augmentation en chiffres ou en dollars. Elles ne marquent pas la réussite car, si le financement peut augmenter, une augmentation plus forte du nombre de demandes peut faire chuter le taux de réussite. Il s'agit d'une méthode négative d'évaluation du rendement qui s'attache aux fonds qui manquent plutôt qu'à leur augmentation; selon cette méthode, les fonds ne seront jamais suffisants.

Des études ont été entreprises pour examiner et améliorer les indicateurs de rendement et les rapports, mais les progrès ont été lents.

Comme il est mentionné plus haut, des initiatives ont été entreprises pour établir les indicateurs de rendement appropriés et mettre au point les systèmes de soutien requis tels que le système AMIS, mais aucun changement n'a été apporté pour tenir compte des constatations et des recommandations. Par exemple, l'accès ouvert à tous sur le Web a été cité comme un nouvel indicateur potentiel, mais aucune statistique à ce sujet n'est demandée dans le rapport final ou dans le questionnaire.

RECOMMANDATIONS

1. Le président doit s'assurer qu'une évaluation du caractère approprié, pertinent et pratique des indicateurs de résultats, y compris ceux qui ont été relevés dans l'AAP, est effectuée.
2. Le président doit également veiller à ce que des systèmes de déclaration et des indicateurs correspondants soient mis au point et à ce qu'ils soient fonctionnels (testés), mis en œuvre et maintenus.
3. Le président doit s'assurer que les ressources humaines et financières nécessaires à la réalisation d'activités planifiées hautement prioritaires sont identifiées dans le RPP et sont adéquates.

3.3 EXIGENCES DE DÉCLARATION DU SCT

CRITÈRES

Les activités et les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs ont été intégrées au budget (les postes du budget peuvent être reliés clairement à l'AAP de l'organisation).

L'information utilisée dans le RPP est factuelle et peut être vérifiée par des tiers indépendants.

Le RPP trace un portrait équilibré et complet du CRSH.

Le RPP présente de l'information sur les examens indépendants et internes.

Le RPP est élaboré conformément aux exigences de déclaration du SCT.

Partiellement efficace : Certaines composantes sont en place, mais des lacunes importantes sont présentes.

CONSEIL DE RECHERCHES EN SCIENCES HUMAINES DU CANADA

Vérification des contrôles relatifs à l'intégrité de l'information publiée dans le Rapport sur les plans et les priorités

Le RPP de l'organisation est basé sur l'AAP approuvée du CRSH, mais l'information sur les priorités, les plans, les résultats prévus et les indicateurs de rendement n'est pas suffisamment détaillée.

Les activités et les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs ont été intégrées au budget mais à un niveau très général qui ne permet pas d'évaluer le caractère réalisable des plans. Le RPP présente de l'information sur les examens indépendants et internes dans la plupart des cas.

Par conséquent, bien que le RPP renferme de l'information utile et instructive, l'absence des éléments importants dont il est question plus haut fait que le RPP ne trace pas un portrait équilibré et complet du CRSH et n'est donc pas conforme aux exigences de déclaration du SCT.

CONDITION NORMALE

Les lignes directrices du SCT précisent que la Section I du RPP doit traiter des aspects suivants :

- la raison d'être du ministère;
- les ressources financières gérées par le ministère;
- les ressources humaines à temps plein gérées par le ministère;
- les priorités du ministère, les nouvelles et celles qui ont déjà fait l'objet d'engagements;
- les activités de programme par objectif stratégique, le budget des dépenses sur trois ans et les priorités du ministère que l'activité de programme appuie.

La Section I doit également être identifiée par un titre séparé « Lien aux secteurs de résultats du gouvernement du Canada » et comprendre un court exposé sur la façon dont les résultats stratégiques du ministère contribuent aux secteurs de résultats du gouvernement du Canada que l'on trouve dans le cadre pangouvernemental.

Les ministères doivent expliquer, pour la période triennale de rapport, comment chacune des activités de programmes et, le cas échéant, les principaux programmes et services appuieront les plans, les priorités et les résultats prévus décrits à la Section I.

Essentiellement, le contenu de ces rapports devrait être pertinent, fiable, équilibré et comparable afin de broser à l'intention des parlementaires et des Canadiens un tableau exhaustif et efficace des plans du gouvernement et de l'utilisation qui est faite de l'argent des contribuables.

CONSTATATIONS ET ANALYSE

Liens entre les plans, le rendement et la gestion des résultats

Le RPP ne permet pas d'établir des liens adéquats entre les plans, le rendement et la gestion des résultats.

Les activités et les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs n'ont pas été décrites explicitement. Par conséquent, il est impossible de déterminer si elles ont été incorporées au budget.

Le principe 4 des lignes directrices du SCT énonce ce qui suit : « Au niveau le plus fondamental, la reddition des comptes consiste à expliquer ce qu'un ministère a accompli avec les ressources qui lui ont été confiées. Les dépenses prévues et réelles doivent être présentées de façon suffisamment détaillée pour que le lecteur puisse comprendre les liens entre les activités des programmes, les résultats prévus et réels et les ressources disponibles pour appuyer la réalisation des priorités et des objectifs stratégiques du ministère. L'information financière doit être reliée à l'information non financière pour que les rapports au Parlement soient utiles. Il importe de démontrer que les ressources sont utilisées de manière efficiente, efficace et compatible avec les priorités du ministère et les résultats obtenus. »

Les activités ne sont pas clairement et explicitement décrites dans le RPP. Il n'est pas possible de déterminer si le budget intègre les activités liées aux nouvelles initiatives (par exemple « Continuer à établir, à soutenir et à renforcer les partenariats et des réseaux nationaux regroupant des chercheurs de calibre international par l'entremise du programme GTRC ») ou à des engagements (par exemple « Stimuler la recherche sur les indicateurs des résultats de recherche »).

Par exemple, le tiers du budget (100 millions de dollars) est affecté aux bourses et aux prix avec l'intention présumée de produire des chercheurs. Toutefois, le premier indicateur est le nombre de bourses par rapport au nombre de diplômés; aucune analyse ne permet de déterminer si les subventions ont contribué à faire augmenter le nombre de diplômés hautement compétents.

Les ressources sont identifiées par activité de programme comme l'exige le SCT. La détermination des ressources humaines requises pour chaque activité de programme est raisonnable et est fondée sur des niveaux historiques et la structure organisationnelle. Il est toutefois impossible de juger si les initiatives de planification sont adéquates en raison de l'absence de détails.

Si le RPP fournit des renseignements utiles et instructifs sur les différents programmes entrepris, il illustre mal le lien entre, d'une part, des plans très précis, l'utilisation de ressources et des mesures ciblées et, d'autre part, les résultats prévus qui soutiennent les priorités et les objectifs stratégiques. Il ne fournit pas l'information nécessaire pour donner l'assurance que les budgets affectés à chaque activité de programme font l'objet d'une attention suffisante eu égard à l'atteinte des extrants finals. Le RPP n'est pas suffisamment détaillé pour permettre une analyse du caractère raisonnable et de l'efficacité du financement. Certains résultats prévus sont mentionnés, mais sont généralement vagues, par exemple : « permettre une meilleure utilisation des connaissances issues de la recherche ».

Comme il a été mentionné plus haut, il importe de démontrer que les ressources sont utilisées de manière efficiente, efficace et compatible avec les priorités du ministère et les résultats obtenus. Sans cette information, le CRSH s'expose au risque de ne pas être en mesure de démontrer son efficacité au Parlement ou au SCT.

Exhaustivité et exactitude

Le RPP renferme la plupart des éléments définis dans les lignes directrices du SCT.

Le RPP présente un volume important de données factuelles vérifiables par des tiers. Des efforts doivent toutefois être consentis pour tracer un portrait plus complet et plus détaillé des plans et priorités, des résultats prévus et des indicateurs de résultats.

Comme il est indiqué dans les sections précédentes du présent rapport, le RPP ne donne pas suffisamment de détails sur les plans et les priorités, les résultats prévus et les indicateurs de résultats.

Le RPP est basé sur l'APP, à l'exception des indicateurs de résultats.

De façon générale, le RPP est basé sur l'AAP, notamment les activités de programme, les sous-activités de programme et les indicateurs des extrants. Les résultats énoncés dans l'AAP sont toutefois énumérés dans les « indicateurs de résultats ».

En particulier, l'AAP identifie les résultats, les indicateurs de résultats, les sources de données et la fréquence des rapports, mais pas le tableau sur l'AAP dans le RPP.

Le RPP contient la plupart des renseignements sur les examens externes et internes et d'autres documents internes.

Le RPP inclut une liste des vérifications internes à venir requises par le SCT.

Il n'est pas fait mention dans le RPP 2006-2007 ou 2007-2008 du chapitre 6 du rapport du BVG – La gestion des subventions et des contributions votées (pour les coûts indirects). Cette vérification était toutefois positive et aucune recommandation importante n'a été faite au CRSH.

Il n'existe aucun processus donnant l'assurance que les engagements sont pris en compte dans les documents pertinents, par exemple les recommandations acceptées de rapports de vérification et d'autres études.

Structure, orientation et contenu du RPP

Le contenu narratif du document nécessite des efforts supplémentaires pour comprendre les plans et les priorités de l'organisation. De même, il ne permet pas de déterminer aisément quelle information est absente, par exemple des plans, des résultats prévus et des indicateurs de résultats, une explication des risques et les leçons tirées de l'expérience.

Le RPP suit la présentation du SCT comme suit :

- Section I – Vue d'ensemble du ministère
- Section II – Analyse des activités de programme par objectif stratégique
- Section III – Renseignements supplémentaires
- Section IV – Principales priorités de gestion

Le RPP est rédigé principalement dans un style narratif. La Section II présente les objectifs stratégiques, les activités de programme et les sous-activités de programme. Une partie importante de cette section est consacrée au cadre d'exploitation et aux réalisations antérieures en conformité avec les lignes directrices du SCT. Cette information devrait cependant figurer dans la Section I – Vue d'ensemble du ministère.

Le document fait une place importante à un aperçu par sous-activité de programme. Si cette information est utile à titre de référence, une section distincte comportant un aperçu conviendrait davantage pour les lecteurs qui ne connaissent pas le programme. Le lecteur qui, lui, est au fait du programme pourrait se concentrer sur des plans et des résultats précis.

Un examen des RPP de plusieurs autres ministères révèle que les plus efficaces pour communiquer l'information requise se présentent principalement sous forme de tableaux ou de listes à puce avec un dosage stratégique de sous-titres, de texte en caractères gras, etc.

Le RPP insiste généralement sur la justification des programmes et des activités plutôt que sur la façon de mettre en application les plans pour atteindre des objectifs précis et cerner les résultats à déclarer.

En entrevue, les membres de la haute gestion ont indiqué que le RPP n'est pas utilisé comme un outil de planification interne et qu'il est préparé uniquement pour répondre aux exigences du SCT. Il sert donc de « document de vente » plutôt que de document de planification et insiste sur la justification des programmes et des activités plutôt que sur la façon de mettre en application les plans pour atteindre des objectifs précis et cerner les résultats à déclarer.

Des phrases telles que : « Il définira les responsabilités... », « le CRSH collaborera... pour explorer les relations ... » et « Le CRSH travaille actuellement à examiner de nouvelles façons d'améliorer les milieux dans lesquels les étudiants reçoivent leur formation » ne donnent pas l'assurance que les membres de l'organisation doivent rendre compte de résultats mesurables.

Le tableau 20 résume les engagements pris par l'organisation avec un calendrier proposé, mais ces engagements ne se détachent pas du rapport car ils sont généralement incorporés dans le texte. Les engagements ne sont pas numérotés ou formatés d'une manière qui permette de les repérer facilement. Les ressources, les réalisations attendues, les obligations de rendre compte, les extraits ou les résultats ne sont pas reliés aux engagements.

Sur les 43 engagements énumérés dans le tableau 20, 12 sont classés dans les priorités essentielles et sont abordés dans la Section I – Vue d'ensemble du ministère, uniquement. Ils ne sont pas reliés aux autres engagements présentés dans la Section II - Analyse des activités de programmes par objectif stratégique, ni abordés dans cette section, de sorte qu'il est difficile de définir les engagements généraux par activité de programme.

Comme il a été indiqué plus haut, le RPP ne présente généralement pas de renseignements adéquats sur les résultats prévus. Cela vaut pour les résultats et les indicateurs de résultats (c'est-à-dire des mesures indépendantes des résultats). Aucun résultat prévu, indicateur de résultat ou même indicateur d'extrait n'est énoncé pour la plupart des engagements.

Les données telles que le nombre de subventions accordées sont indiquées mais ne sont pas toujours mises en contexte; elles ne permettent donc pas de déterminer avec certitude si elles dénotent une augmentation, une diminution ou un résultat identique par rapport aux années

précédentes (par exemple « Attribuer 2 400 bourses d'études de maîtrise et de doctorat dans le cadre du Programme de bourses d'études supérieures – en cours. »).

Utilité en tant que document de gouvernance et de reddition de comptes

Le RPP ne brosse pas un tableau complet des activités du CRSH. Il ne permet pas de déterminer aisément si l'organisation a une stratégie qui se fonde sur le suivi des résultats atteints et l'ajustement des priorités et des programmes pour faciliter la progression vers ses objectifs stratégiques ou les objectifs du gouvernement du Canada.

Comme le montre la Figure 2, le RPP, en plus de la SGRR, de l'APP et du RMR, vise à procurer un niveau d'assurance que le CRSH satisfait les normes visant une approche cohérente à l'échelle du gouvernement de la planification et de la gestion des liens entre les ressources et les résultats et aide les parlementaires à comprendre l'information sur les priorités générales, les dépenses globales, la planification et le rendement.

Pour constituer un rapport au public efficace sur la planification, le RPP doit renfermer une information claire et concise sur les plans, les priorités, les résultats prévus et les ressources nécessaires sur une période de planification de trois ans, conformément aux quatre principes établis par le SCT.

- Principe 1: Mettre l'accent sur les avantages pour les Canadiens, expliquer les aspects cruciaux de la planification et du rendement, et les mettre en contexte.
- Principe 2 : Présenter une information crédible, fiable et équilibrée.
- Principe 3 : Faire le lien entre le rendement et les plans, les priorités et les résultats prévus; expliquer les modifications apportées; mettre en application les leçons tirées de l'expérience.
- Principe 4 : Faire le lien entre les ressources et les résultats.

Pour préparer un RPP qui soit conforme aux quatre principes du SCT, il faut mettre en place d'autres éléments stratégiques et tactiques efficaces comme les plans stratégiques, les plans opérationnels, les stratégies en matière de risque, les systèmes d'information (financière et non financière), la gouvernance, les structures, les politiques et les procédures organisationnelles. Le RPP présente un instantané de l'efficacité de l'organisation.

En conclusion, le RPP ne brosse pas un tableau complet des plans, des priorités et des résultats prévus. Il ne permet pas de déterminer aisément si l'organisation a une stratégie qui se fonde sur le suivi des résultats atteints et l'ajustement des priorités et des programmes pour faciliter la progression vers ses objectifs stratégiques ou les objectifs du gouvernement du Canada. Le risque est que le RPP ait une utilité limitée en tant qu'outil de gouvernance et de reddition de comptes.

Utilité en tant qu'outil de gestion de l'organisation

Le RPP n'est pas destiné à remplacer les principaux processus de l'organisation, comme la planification stratégique et opérationnelle, mais en leur absence, son utilité pour la gestion a été

revue. Le RPP ne constitue pas une solution de remplacement efficace d'outils de gestion de l'organisation efficaces et complets, en raison surtout du manque de détails précis.

Comme le montre la figure 2, le RPP devrait découler aisément des documents de l'organisation si celle-ci réunit des priorités claires et précises, un plan stratégique réaliste et à jour, des stratégies en matière de risque complètes, un plan opérationnel intégré et des systèmes efficaces d'indicateurs de rendement. En l'absence de ces éléments (se reporter aux sections 4.1 et 4.2), le RPP a été évalué pour déterminer s'il constitue un outil efficace de gestion de l'organisation.

Comme il a déjà été mentionné, le RPP fait généralement état des réalisations passées plutôt que des perspectives d'avenir et ne trace pas un portrait complet des plans, des priorités et des résultats prévus. Les plans et les priorités sont trop généraux pour orienter les gestionnaires vers les secteurs visés des plans opérationnels et pour assurer un axe d'action cohérent dans toute l'organisation.

Le Conseil approuve le budget annuel des subventions, mais le financement est habituellement le même pour les activités de programme année après année. Il ne semble pas y avoir de remise en question significative des priorités en matière de financement en raison notamment de leur caractère très général. En fait, celles-ci ne sont pas à proprement parler des priorités mais plutôt des énoncés d'objectifs à long terme.

Le RPP doit servir de guide et de point de contrôle pour évaluer la valeur des initiatives et la question de savoir si des changements s'imposent. Sans un énoncé des résultats prévus et des indicateurs de résultats, la haute gestion et les gestionnaires ne sont pas tenus de rendre compte des résultats qui soutiennent les objectifs stratégiques.

Recommandations

4. Le président doit s'assurer que le RPP est en conformité avec toutes les composantes clés des lignes directrices du SCT afin de fournir un meilleur appui à la prise de décisions par les parlementaires et le gouvernement.

4. CONSTATATIONS DE LA VÉRIFICATION DU PROCESSUS RPP

Après l'examen du document RPP, la vérification s'est muée en une évaluation des contrôles internes à l'égard de l'élaboration du RPP. Celle-ci comprend des examens des processus, des systèmes de soutien, des rôles organisationnels, des responsabilités et des obligations de rendre compte qui contribuent à l'élaboration du RPP.

SOMMAIRE DE L'ÉVALUATION DES PROCESSUS

Élément de contrôle	Critères de vérification	Évaluation
Planification stratégique et établissement des priorités Le processus de planification stratégique et d'établissement des priorités du CRSH contribue à l'élaboration du RPP	<ul style="list-style-type: none"> Un processus structuré de planification stratégique est en place. Le processus de planification stratégique contribue à l'élaboration du RPP. 	La planification stratégique est inefficace
	<ul style="list-style-type: none"> Les plans stratégiques débouchent successivement, de façon claire, sur un ensemble de plans opérationnels et tactiques indiquant les ressources nécessaires à l'atteinte des résultats 	La planification opérationnelle est inefficace
	<ul style="list-style-type: none"> Les plans et les priorités de l'organisation se rattachent aux priorités gouvernementales. 	Les priorités gouvernementales sont généralement efficaces
Rôles, responsabilités et obligations de rendre compte Rôles, responsabilités et obligations de rendre compte à l'égard de l'élaboration du RPP sont clairement énoncés et bien compris par les parties intéressées.	<ul style="list-style-type: none"> Les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte à l'égard de l'élaboration du RPP sont clairement définis et bien compris. 	Les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte sont partiellement efficaces
Surveillance et assurance de la qualité Des mécanismes efficaces de surveillance et d'assurance de la qualité sont en place pour suivre l'élaboration, l'approbation, le contrôle et la mise à jour du RPP.	<ul style="list-style-type: none"> Des mécanismes d'examen et de surveillance donnent l'assurance que le RPP est complet, exact, approprié et raisonnable. L'examen et l'approbation sont attestés (signature, courriel, procès-verbal, etc.) Processus structuré permet de vérifier les hypothèses et les affectations de ressources prévues au budget. 	La surveillance et l'assurance de la qualité sont partiellement efficaces

4.1 PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET ÉTABLISSEMENT DES PRIORITÉS

CRITÈRES

Un processus structuré de planification stratégique est en place.

ÉVALUATION

Inefficace : Une grande attention de la gestion est requise pour améliorer ces pratiques.

CONDITION NORMALE

La condition normale des processus à l'égard de l'élaboration du RPP est fondée sur les pratiques exemplaires de gestion. Les politiques et lignes directrices applicables du SCT y sont également mentionnées.

Le CRSH est un organisme du gouvernement canadien et relève par conséquent des lois, règles, pratiques et lignes directrices applicables définies par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Il doit incorporer et mettre en application les éléments énoncés dans la Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR) du SCT, qui vise à uniformiser la collecte, la gestion et la publication de l'information financière et non financière gouvernementale afin d'assurer un cadre de gestion des dépenses moderne et intégré. Le cadre de la SGRR exige la présentation des Rapports sur les plans et priorités (RPP) et les Rapports ministériels sur le rendement (RMR) en conformité avec le cycle de présentation des rapports du SCT.

La Figure 2 présente un aperçu de la concordance entre la SGRR et ses différentes composantes (AAP, RPP, RMR, etc.) et du niveau (gouvernance organisationnelle, stratégique ou tactique/opérationnelle) auquel chaque activité doit être entreprise. Cette figure montre que l'un des principaux piliers de la SGRR est la planification stratégique de l'organisation dont découlent plusieurs composantes de la SGRR, notamment l'élaboration du RPP. La présence d'un processus de planification stratégique structuré et solide est donc jugée indispensable à l'élaboration d'un RPP de qualité par le CRSH.

Conformément aux pratiques exemplaires et aux pratiques de planification des activités recommandées par le SCT, on s'attend à ce que le CRSH dispose d'un processus de planification stratégique établi ayant un caractère permanent et menant à un plan mis à jour tous les ans. La planification stratégique détermine les objectifs d'une organisation pendant l'année qui vient ou au-delà et la façon elle les atteindra. Habituellement, le processus s'étend à toute l'organisation.

Il est particulièrement important pour le CRSH qu'il fasse de la planification stratégique un exercice régulier compte tenu de l'objectif qu'il s'est fixé de se transformer d'un « conseil subventionnaire » en un « conseil du savoir ». Pour que cette profonde transformation soit fructueuse, un contrôle périodique au niveau stratégique est capital. De plus, le plan stratégique est

fondé sur l'hypothèse clé que le budget du CRSH devra doubler pour que cette transformation soit menée à bien. Cette hypothèse et les risques qu'elle suppose doivent être testés et validés au moyen d'un processus de planification stratégique systématique pour que le plan stratégique nécessaire à la mise en œuvre de la transformation réussisse.

Certes, on ne s'attend pas à ce que le plan stratégique fasse l'objet de modifications tous les ans, mais le CRSH devrait normalement documenter son examen annuel et avancer des arguments pour maintenir le cap ou apporter les changements nécessaires à l'orientation stratégique et réaffecter les ressources en conséquence. L'organisation présenterait pour ce faire une description des changements apportés aux cadres externe ou interne, une analyse des risques connexes et les mesures d'atténuation des risques. Dans le cadre de cette analyse, on s'attend à ce que les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces soient passées en revue afin de déterminer quelle ligne de conduite l'organisation doit adopter face aux principaux défis et occasions qui se présentent à elle.

Un examen de l'expérience et des résultats de l'organisation au cours de l'exercice précédent serait prise en compte afin de cerner les leçons susceptibles d'être utilisées dans les décisions ou activités futures.

Les conclusions formulées à la suite de cet examen annuel comprendraient les réalisations globales (ou *objectifs stratégiques*) que l'organisation devrait accomplir et les méthodes générales (ou *stratégies*) pour y parvenir. La conception et l'énoncé des objectifs stratégiques devraient dans la mesure du possible être précis, mesurables, acceptables pour ceux qui travaillent à l'atteinte des objectifs, réalistes et actuels. Dans le contexte du CRSH, toute modification nécessaire de l'orientation stratégique, des objectifs ou des programmes de soutien entraînerait des changements à l'Architecture des activités de programme (AAP).

La planification stratégique doit incomber à la haute gestion du CRSH et tous les membres de la gestion et du conseil d'administration (et les parties intéressées) doivent être informés pour assurer une compréhension commune de l'orientation, des objectifs stratégiques, des priorités et des mesures visant l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Le plan stratégique à jour doit ensuite être diffusé à l'ensemble des gestionnaires et du personnel pour permettre à la gestion d'établir les priorités pour l'année (ou la période triennale) et mettre au point un ensemble intégré de plans d'action ou « plans opérationnels » indiquant la façon dont les objectifs stratégiques seront atteints. La planification opérationnelle comprend souvent la définition d'*objectifs* ou de résultats prévus pour chaque objectif stratégique. L'atteinte d'un objectif stratégique implique donc habituellement la réalisation d'une série d'objectifs (résultats prévus) en cours de route. Cette série de plans opérationnels intégrés devrait être le point de départ de l'élaboration du Rapport sur les plans et les priorités du CRSH.

Il convient de noter que la fréquence de la planification stratégique devient un élément plus important selon l'ampleur des changements que doit apporter une organisation. La transformation du CRSH d'un « conseil subventionnaire » en un « conseil du savoir » et toutes ses répercussions font ressortir la nécessité d'un cycle de planification stratégique au moins annuel.

On s'attend à ce que le CRSH effectue une mise à jour annuelle de son plan stratégique (processus de planification stratégique) et s'en serve comme point de départ pour établir une série de priorités annuelles et un ensemble de plans opérationnels visant leur réalisation. L'établissement des priorités et des plans opérationnels impliquerait une analyse des résultats de l'exercice précédent (RMR), un examen des leçons tirées de l'expérience et des changements éventuels à l'environnement interne ou externe, l'identification des variations des risques, s'il y a lieu, et des nouveaux risques apparus, l'examen des mesures d'atténuation des risques et des restrictions budgétaires et de l'affectation des ressources, pour se conclure par l'établissement des priorités essentielles et secondaires pour l'exercice en cours.

À partir de là, le CRSH établirait le lien logique entre les priorités ainsi déterminées et les activités de programme et définirait les résultats prévus pour l'exercice en cours (ou pour une période pouvant atteindre trois ans). Ces priorités et activités de programme contribueraient à déterminer l'affectation des ressources (financières et humaines) à l'échelle de l'organisation. La justification de l'établissement de ces priorités et activités de programme serait élaborée et contribuerait en définitive à la réalisation des objectifs stratégiques du CRSH.

Le CRSH se fonderait sur ces processus et outils pour préparer son Rapport sur les plans et les priorités (RPP) annuel.

CONSTATATIONS ET ANALYSE

Le plan stratégique 2006-2011 du CRSH prenait appui sur un processus de planification stratégique structuré, mais le CRSH ne dispose pas actuellement d'un tel processus dans un cadre permanent.

Il semble que le CRSH ait de la difficulté à établir des priorités claires et acceptées par tous. Les priorités établies lors de la retraite de la haute gestion sont très générales (améliorer la qualité, permettre des liens et démontrer l'impact) et il n'y a pas de compréhension commune au sein du CRSH quant à leur signification au niveau opérationnel.

Le CRSH est au stade de la conceptualisation des cadres de planification stratégique, d'établissement des priorités et de planification opérationnelle intégrée; l'organisation prévoit apporter des changements à sa structure de gouvernance pour appuyer les nouveaux cadres.

Des entrevues avec des membres du personnel du CRSH ont permis d'obtenir des renseignements sur le nouveau processus de planification stratégique mis en œuvre dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique 2006-2011. Elles nous ont appris ce qui suit :

Le processus de planification stratégique était bien défini et comprenait des éléments tels qu'un document général, des rôles et responsabilités définis, la communication des rôles et des responsabilités, une analyse du contexte organisationnel externe et une revue/discussion des constatations issues de cette analyse par la haute gestion et le conseil d'administration. Selon les indications, le CRSH comptait sur un processus de planification stratégique bien rodé lors de l'élaboration du plan stratégique 2006-2011.

Cependant, ce processus n'a pas encore été « officialisé » de façon permanente; les outils et activités qu'il comprend ont un caractère plus ponctuel que permanent. Par exemple, aucun calendrier n'a été fixé pour la consultation des parties intéressées. Le Groupe de soutien à la transformation (groupe GST), qui a été chargé d'effectuer l'analyse du contexte organisationnel, et le « groupe de dynamisation » (sous-groupe du Conseil), qui a rédigé le plan stratégique, ont été essentiellement démantelés et ne sont donc pas considérés comme des entités permanentes de la structure de gestion.

Il convient davantage de prendre en compte le degré auquel la planification stratégique est une activité continue au sein du CRSH plutôt que de s'arrêter à un processus exécuté à un moment précis (soit l'élaboration du plan stratégique 2006-2011).

À l'heure actuelle, rien ne permet de conclure que le CRSH a mis en place un processus périodique de planification stratégique. Par exemple, un « cycle intégré de planification et de rapport pour l'exercice » est en voie d'être élaboré pour le CRSH. Nous avons pris connaissance du schéma correspondant à ce cadre.

Le cadre de planification et de rapport de l'organisation comprendrait la planification stratégique, l'établissement des priorités, l'Architecture des activités de programme, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP), la planification intégrée, la planification financière, la gestion intégrée des risques, la vérification et l'évaluation et les Rapports ministériels sur le rendement (RMR). Le calendrier d'exécution de ces fonctions et des activités connexes concorderait avec le cycle de planification et de présentation de rapports du gouvernement fédéral.

Ce cadre n'a pas été analysé aux fins de la présente vérification, mais il ressort clairement d'un bref examen qu'il renferme un grand nombre des piliers essentiels qui permettraient au CRSH de disposer des processus nécessaires pour mettre en œuvre des pratiques de gestion efficaces, dont la planification stratégique, la planification opérationnelle intégrée et la gestion des risques. La mise en œuvre de ce cycle ou d'un cycle similaire de présentation de rapports étofferait considérablement les pratiques de gestion du CRSH et donnerait l'assurance de pouvoir compter sur les contrôles internes nécessaires pour préparer un plan stratégique solide et des plans opérationnels reliés entre eux et faciliter l'élaboration du RPP. À lui seul, le cadre ne garantirait pas l'efficacité de la gestion, mais il doterait le CRSH des outils lui permettant de progresser vers un cadre de planification et de présentation de rapports plus solide.

Une retraite de la haute gestion tenue en février 2007 a débouché sur l'établissement des priorités annuelles. Une note du 28 février 2007 à l'intention des gestionnaires n'explique pas la raison d'être, l'analyse ou les facteurs à considérer (risques, menaces, possibilités, points forts, points faibles, modifications du contexte) qui ont servi à définir les trois objectifs de « qualité, liens et impact ».

Il semble qu'il ait été difficile d'établir des priorités organisationnelles clairement centrées et bien comprises et acceptées par la gestion. La retraite s'est largement concentrée sur la présentation d'un cadre pour déterminer les objectifs de l'organisation et articuler des plans d'action généraux pour

les appuyer. Il a été mentionné que les priorités qui en ont découlé (qualité, liens et impact) sont peut-être trop générales, sont mal définies et ne sont pas interprétées de la même façon à l'échelle de l'organisation.

Le concept de cartes de pointage a été présenté et il est prévu que le CRSH s'en serve pour rendre compte de ses progrès vers la réalisation de ses objectifs.

En conclusion, le CRSH a mis en œuvre un processus de planification stratégique en vue de l'élaboration du plan stratégique 2006-2011. Cependant, le processus, les outils, les structures et les activités n'ont pas été officialisés ou mis en œuvre de façon permanente. Par conséquent, le CRSH ne peut compter sur un processus de planification stratégique périodique permanent. Le CRSH est en voie d'élaborer des cadres et des processus systématiques de planification stratégique, d'établissement des priorités et de planification opérationnelle intégrée. Mais leur implantation reste à faire.

Le plan stratégique 2006-2011 du CRSH est essentiellement un document statique plutôt qu'un plan quinquennal continu ou un document vivant, ce qui accroît le risque que les priorités annuelles énoncées dans le RPP soient décalées par rapport aux réalités du monde de la recherche (contexte externe en évolution s'opposant à un plan stratégique statique) ou que le RPP évolue en phase avec les réalités du monde extérieur mais soit de plus en plus décalé par rapport au plan stratégique.

En raison de l'absence d'un processus de planification stratégique systématique, il est difficile pour le CRSH d'établir des priorités annuelles solides.

RECOMMANDATIONS

5. Le président doit s'assurer que le CRSH structure, met en œuvre et attribue un processus de planification stratégique permanent et périodique (annuel).

CRITÈRES

Le processus de planification stratégique contribue à l'élaboration du RPP.

ÉVALUATION

Inefficace : La gestion doit accorder une grande attention à l'amélioration de ces pratiques.

CONDITION NORMALE

La condition normale des processus aux fins de l'élaboration du RPP est fondée sur les pratiques exemplaires de gestion.

On s'attend à ce que le CRSH effectue une mise à jour annuelle de son plan stratégique (processus de planification stratégique) et s'en serve comme point de départ pour établir une série de priorités annuelles et un ensemble de plans opérationnels visant leur réalisation. L'établissement des priorités et des plans opérationnels impliquerait une analyse des résultats de l'exercice précédent (RMR), un examen des leçons tirées de l'expérience et des changements éventuels à l'environnement interne ou externe, l'identification des variations des risques, s'il y a lieu, et des

nouveaux risques apparus, l'examen des mesures d'atténuation des risques et des restrictions budgétaires et de l'affectation des ressources, pour se conclure par l'établissement des priorités essentielles et secondaires pour l'exercice en cours.

À partir de là, le CRSH établirait le lien logique entre les priorités ainsi déterminées et les activités de programme et définirait les résultats prévus pour l'exercice en cours (ou pour une période pouvant atteindre trois ans). Ces priorités et activités de programme contribueraient à déterminer l'affectation des ressources (financières et humaines) à l'échelle de l'organisation. La justification de l'établissement de ces priorités et activités de programme serait élaborée et contribuerait en définitive à la réalisation des objectifs stratégiques du CRSH.

Le CRSH se fonderait sur ces processus et outils pour préparer son Rapport sur les plans et les priorités (RPP) annuel.

CONSTATATIONS ET ANALYSE

Le CRSH ne dispose pas d'un processus de planification stratégique et d'établissement des priorités qui contribue à l'élaboration du RPP.

Un examen du Plan stratégique 2006-2011 du CRSH, de la mise à jour sur la stratégie présentée à la Chambre des communes, de l'Architecture des activités de programme (AAP) et du Rapport sur les plans et priorités (RPP) a été effectué.

Le CRSH ne fait pas de révision annuelle de son plan stratégique. Ainsi, les principales hypothèses formulées dans le plan stratégique 2006-2011 (par exemple la nécessité de doubler le budget annuel du CRSH ou sa capacité d'accéder à des rapports de qualité sur les conclusions des recherches subventionnées) ne peuvent être vérifiées ou validées de façon rigoureuse. Plusieurs éléments importants ne font l'objet d'aucune révision, notamment les analyses ponctuelles du contexte, la vérification ou la validation des orientations stratégiques dans le contexte du rendement récent (Rapports ministériels sur le rendement) et des tendances et les leçons tirées de l'expérience.

Un examen de la mise à jour sur la stratégie présentée au Comité permanent de la Chambre des communes sur les finances le 18 octobre 2006 n'a révélé aucune analyse ou présentation des facteurs stratégiques ou des risques clés ni nouvelle évolution de l'orientation stratégique. Essentiellement, le document ne donne aucun éclaircissement supplémentaire par rapport au plan stratégique 2006-2011.

Le plan stratégique du CRSH est par conséquent statique et accentue le risque potentiel pesant sur l'efficacité et la solidité des liens entre le plan stratégique et les priorités annuelles et les plans présentés dans le RPP. Le CRSH est exposé au risque que les objectifs ne soient pas interprétés de la même façon et qu'il ne soit pas en mesure de soumettre un rapport complet sur le RPP au Parlement.

La documentation sur la retraite de planification de la haute gestion ne dénote pas un examen sérieux et approfondi de plusieurs éléments importants du plan stratégique (analyse du contexte interne et externe, détermination des points forts, des points faibles, des menaces et des possibilités, évaluation et atténuation des risques). On n'y trouve pas non plus de vérification rigoureuse des principales hypothèses formulées dans le plan stratégique 2006-2011 (doublement du budget du CRSH et accès à des rapports de qualité sur les conclusions des recherches qu'il subventionne).

Conformément au *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2007-2008 : Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement* du SCT, le RPP doit être compatible avec les objectifs stratégiques et les activités de programme définis dans l'Architecture des activités de programme (AAP) du CRSH et les refléter.

La structure du plan stratégique 2006-2011 du CRSH n'est pas en phase avec celle de l'AAP pour ce qui est de la présentation. Une analyse de concordance doit être effectuée pour confirmer que les objectifs stratégiques et les priorités présentés dans le plan stratégique 2006-2011 correspondent à ceux qui figurent dans l'AAP. La comparaison et l'analyse de concordance permettent de constater que le plan stratégique 2006-2011 et l'AAP concordent, mais cela ne ressort pas aisément d'un examen superficiel des deux documents. La concordance entre les trois documents, le plan stratégique, l'AAP et le RPP, étant indispensable, le CRSH doit absolument mettre en œuvre un processus de planification stratégique périodique systématique et structuré.

La description des plans et des priorités dans le RPP 2007-2008 est trop générale pour donner une image précise de l'affectation des ressources à la multitude d'activités de programme du CRSH. Cette situation soulève des questions sur la fiabilité et l'équilibre du RPP, des qualités essentielles pour donner aux parlementaires et aux Canadiens un portrait exhaustif et efficace des plans du gouvernement et de l'utilisation qui est faite de l'argent des contribuables. En raison du caractère général de cette description, il est quand même possible de faire valoir que les plans et les priorités sont fidèles aux objectifs stratégiques énoncés dans le plan stratégique 2006-2011 et concordent avec eux. Toutefois, la valeur du RPP s'en trouve réduite car il ne permet pas d'acquérir une compréhension claire de la façon dont les priorités seront réalisées, ne donne pas d'indications à la gestion quant à l'élaboration des plans opérationnels ou tactiques et ne précise pas comment les ressources sont affectées aux activités de programme. En conclusion, la planification stratégique ne contribue pas au processus d'élaboration du RPP comme elle le devrait à cause de l'absence d'une fonction permanente au sein du CRSH. Cette situation expose l'organisation au risque qu'elle ne puisse compter sur une équipe cohérente ayant des objectifs stratégiques clairement définis et communs qui se traduisent par des plans opérationnels étroitement corrélés et qui sont pris en compte dans le RPP.

RECOMMANDATIONS

6. Le président doit veiller à ce que le CRSH intègre la fonction de planification stratégique à son initiative en cours visant l'élaboration d'un cycle complet et intégré de planification et de rapport.
7. Le président doit s'assurer que les plans stratégiques futurs sont structurés selon l'AAP afin de renforcer les liens avec le RPP

4.2 PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

CRITÈRES

Les plans stratégiques débouchent successivement, de façon claire, sur un ensemble de plans opérationnels et tactiques indiquant les ressources nécessaires à l'atteinte des résultats.

ÉVALUATION

Inefficace : La gestion doit accorder une grande attention à l'amélioration de ces pratiques.

CONDITION NORMALE

La condition normale des processus à l'égard de l'élaboration du RPP se rattache aux pratiques exemplaires de gestion en phase avec des cadres de contrôle tels que les Critères de contrôle de l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

On s'attend à ce qu'après avoir confirmé le maintien du caractère approprié et de la validité de son plan stratégique et avoir élaboré ses objectifs et priorités pour l'année, le CRSH passe à la préparation d'un plan opérationnel et tactique intégré qui contribue à la réalisation des objectifs de l'organisation et des objectifs stratégiques. Le plan indiquerait clairement l'objet, la méthode et le calendrier pour les différentes activités prévues et engloberait les éléments suivants : analyse des facteurs expliquant pourquoi ces mesures sont les plus appropriées, prise en compte des menaces et des possibilités, évaluation des risques, examen des leçons tirées de l'expérience et justification de l'affectation des ressources.

En outre, ce plan intégré cernerait les résultats prévus et ferait ressortir les indicateurs et les mesures de rendement servant à déterminer la progression, soit la mesure dans laquelle les initiatives ont été réalisées et ont permis d'atteindre les objectifs et d'apporter une valeur aux Canadiens.

CONSTATATIONS ET ANALYSE

Le CRSH ne compte pas sur un processus de planification opérationnelle intégré à l'heure actuelle. Le plan stratégique ne débouche pas sur une série de plans tactiques et opérationnels annuels fournissant une justification de l'affectation des ressources.

Dans son plan stratégique 2006-2011, le CRSH s'engage à élaborer tous les ans un plan de mise en œuvre intégré qui établit des objectifs prioritaires. Ce plan (opérationnel) viendrait compléter le Rapport sur les plans et les priorités. Rien ne nous permet de conclure qu'un tel plan a été élaboré pour l'exercice 2007-2008.

Selon nos indications, le CRSH ne dispose pas d'un processus de planification opérationnelle intégré. Il revient donc aux différents directeurs de programmes au sein de l'organisation de mettre au point des plans opérationnels pour leur secteur respectif. L'absence d'un processus structuré a pour corollaire l'absence de renseignements détaillés, de précisions et de justificatifs dans le RPP.

Il a été observé que le CRSH compte mettre au point un processus structuré et intégré de planification opérationnelle/tactique qui donnera lieu à des plans opérationnels annuels s'inscrivant dans le cadre intégré de planification et de rapport pour l'exercice du CRSH. Selon les plans, le CRSH établira un Comité des opérations de la gestion qui sera chargé de diriger et de superviser tous les aspects de la planification de l'organisation, y compris les plans annuels.

En conclusion, le plan stratégique du CRSH ne débouche pas sur une série de plans tactiques et opérationnels décrivant les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs, en raison de l'absence d'une fonction structurée et intégrée de planification opérationnelle. La mise en application complète des objectifs des programmes s'en trouve compromise.

RECOMMANDATIONS

8. Le président doit s'assurer que le CRSH instaure une fonction structurée et intégrée de planification opérationnelle au sein de son cycle intégré de planification et de rapport pour l'exercice.

4.3 PRIORITÉS GOUVERNEMENTALES

CRITÈRES

Les plans et les priorités de l'organisation se rattachent aux priorités gouvernementales.

ÉVALUATION

Généralement efficace – La plupart des composantes fonctionnent comme prévu, mais des efforts supplémentaires doivent être déployés dans certains secteurs.

CONDITION NORMALE

Il incombe au SCT de transmettre les priorités du gouvernement du Canada pour l'exercice en cours à tous les ministères et organismes gouvernementaux. Cette information est habituellement communiquée peu de temps avant le démarrage du cycle de présentation des rapports RPP.

Le Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2007-2008 : Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement du SCT (Section 5, Page 28) exige que la Section I du RPP soit identifiée par un titre séparé « Lien aux secteurs de résultats du gouvernement du Canada » et comprenne un court exposé sur la façon dont les résultats stratégiques du ministère contribuent aux secteurs de résultats du gouvernement du Canada que l'on trouve dans le cadre pangouvernemental.

On s'attend à ce que le RPP du CRSH renferme la section ainsi intitulée et une description correspondante de la façon dont les plans et les priorités du CRSH se rattachent aux priorités gouvernementales.

CONSTATATIONS ET ANALYSE

Les plans et les priorités de l'organisation se rattachent aux priorités gouvernementales.

La Section 1.6 (page 13) du RPP du CRSH démontre le lien avec un objectif important du gouvernement fédéral, celui d'instaurer une économie axée sur l'innovation et le savoir. Le RPP fait référence au rapport intitulé *Le rendement du Canada* qui a été publié en 2006 et montre comment les activités et les programmes du CRSH contribuent à l'atteinte de cet objectif :

- former des chercheurs et un personnel hautement qualifié, qui façonneront le Canada de demain;
- mieux comprendre les grandes préoccupations sociales, économiques et culturelles des Canadiens et produire de nouvelles connaissances afin de pouvoir y répondre;
- créer un milieu de recherche de premier ordre propice à la formation d'étudiants de cycle supérieur et à l'étude de nouvelles perspectives de recherche;
- transférer, diffuser et appliquer les connaissances tirées de la recherche en sciences humaines.

Cependant, il a été observé que le CRSH n'avait aucun point de contrôle actif dans son processus d'élaboration du RPP pour assurer ou confirmer les priorités gouvernementales communiquées par le SCT pour l'exercice 2007-2008. En fait, le CRSH n'a jamais reçu d'information détaillée du SCT sur les priorités gouvernementales, ce qui constitue une omission du SCT. Le CRSH n'a fait aucun suivi pour confirmer les priorités gouvernementales pendant l'élaboration du RPP.

Nous concluons que les plans et les priorités du CRSH se rattachent aux priorités gouvernementales. Cependant, le processus d'élaboration du RPP du CRSH ne comprenait aucun point de contrôle adéquat pour assurer ou confirmer que ses plans et priorités se rattachaient aux priorités gouvernementales. Le CRSH est ainsi exposé au risque que ses plans et priorités ne concordent pas avec les priorités du gouvernement.

RECOMMANDATIONS

9. Le directeur, ÉFPV, doit s'assurer que des contrôles internes adéquats sont mis en œuvre pour confirmer activement la concordance des plans et priorités du CRSH avec les priorités gouvernementales de l'exercice en cours au moment de l'élaboration du RPP.

4.4 RÔLES, RESPONSABILITÉS ET OBLIGATIONS DE RENDRE COMPTE

CRITÈRES

Les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte à l'égard de l'élaboration du RPP sont clairement énoncés et bien compris.

ÉVALUATION

Partiellement efficace : certaines composantes sont en place, mais des lacunes importantes sont présentes.

CONDITION NORMALE

La condition normale pour les processus à l'égard de l'élaboration du RPP est fondée sur les pratiques exemplaires de gestion.

On s'attend à ce que le CRSH informe par écrit tous les employés participant à l'élaboration du RPP des rôles, responsabilités et obligations de rendre compte. Les rôles et responsabilités de chaque employé, ainsi que les attentes à son égard et les contributions qu'il peut apporter, doivent y être décrits clairement.

Le processus d'élaboration du RPP doit être décrit et un échéancier doit être fixé pour tous les jalons importants du processus. Les responsables de la révision et de l'approbation ainsi que les signataires autorisés doivent être identifiés. La communication doit indiquer clairement qui est responsable de l'assurance de la qualité et qui entreprendra l'analyse critique pour assurer que le RPP est complet, exact, raisonnable et équilibré. Idéalement, une personne ou une équipe doit être désignée pour effectuer l'analyse critique.

On s'attend à ce que le processus d'élaboration du RPP définisse également le rôle du conseil d'administration en ce qui a trait à l'examen/la validation/l'analyse critique des principales hypothèses et l'analyse des affectations des ressources.

On s'attend à ce que ces rôles, responsabilités et obligations de rendre compte clairement définis se traduisent par la présentation d'un RPP complet, de grande qualité et à jour au SCT.

CONSTATATIONS ET ANALYSE

La définition et la compréhension des rôles, responsabilités et obligations de rendre compte à l'égard de l'élaboration du RPP ne sont que partielles.

Un examen de la documentation et des communications révèle que certains rôles, responsabilités et obligations de rendre compte à l'égard de l'élaboration du RPP sont clairement définis, bien documentés et communiqués et bien compris par les employés du CRSH concernés, mais que d'autres ne le sont pas. Le CRSH s'engage dans le RPP à mettre en application les lignes directrices du SCT relatives à l'élaboration du rapport. La conformité aux lignes directrices du SCT passe obligatoirement par des rôles, responsabilités et obligations de rendre compte clairement définis en vue de l'exécution des tâches nécessaires à l'élaboration d'un RPP de qualité. Dans la section qui suit, nous examinons les constatations relatives à trois catégories de rôles : la rédaction du RPP, l'examen et l'approbation du RPP et l'analyse critique des principales hypothèses et des affectations des ressources.

Rédaction du RPP

Les rôles, responsabilités et obligations de rendre compte à l'égard de la rédaction des différentes sections du RPP sont clairement énoncés et bien compris.

Un examen du processus d'élaboration du RPP montre que les rôles, responsabilités et obligations de rendre compte sont clairement définis pour les personnes chargées de rédiger les différentes sections du RPP et qu'il en va de même du rôle du rédacteur en chef qui rassemble les différentes sections du rapport. Ces rôles et responsabilités ont été communiqués aux personnes concernées

dans la lettre d'appel du directeur ÉFPV datée du 5 décembre 2006, qui a marqué le démarrage du processus RPP au sein du CRSH. Une version préliminaire du RPP a été préparée à temps pour la date limite fixée par le SCT.

Examen et approbation du RPP

Certains rôles, responsabilités et obligations de rendre compte rattachés à l'examen et à l'approbation de la version finale du RPP ne sont pas documentés, communiqués ou bien compris par les employés du CRSH.

Il n'existe aucune documentation ou communication sur les rôles, responsabilités et obligations de rendre compte prévus entre le moment de la rédaction de la version préliminaire du RPP et celui de l'approbation finale par la vice-présidente exécutive et de la signature du président. En particulier, la haute gestion n'a à sa disposition aucun processus documenté pour veiller à ce qu'une fonction d'analyse critique assure la concordance avec les plans, les risques, les leçons tirées de l'expérience et les indicateurs de rendement significatifs, qu'il s'agisse de hauts fonctionnaires ou du Comité de haute gestion du CRSH. Le rôle et les responsabilités du conseil d'administration dans le processus d'examen sont eux aussi inconnus.

En revanche, les autorités responsables de l'approbation finale sont identifiées dans l'échéancier du RPP, notamment la vice-présidente exécutive (responsable du RPP au sein du CRSH), le président (signataire autorisé), le Bureau du portefeuille de l'industrie (BPI) et le Bureau du ministre. L'équipe responsable de l'élaboration du RPP en a été informée par l'entremise de la distribution de l'échéancier.

En conclusion, des lacunes sont présentes dans la définition, la documentation et la communication des rôles et des responsabilités et obligations de rendre compte qui s'y rattachent entre le moment où la version préliminaire du RPP est rassemblée et celui où la vice-présidente exécutive l'examine et l'approuve.

Fonction d'analyse critique

Aucun rôle précis lié à une fonction d'analyse critique (assurance de la qualité) structurée et solide n'est défini ou attribué dans le cadre du processus d'élaboration du RPP.

Aucun rôle en matière d'analyse critique n'est attribué afin d'assurer l'exhaustivité, l'exactitude, le caractère raisonnable et l'équilibre du RPP. Cette situation a des incidences sur l'efficacité des contrôles internes à l'égard de la surveillance et de l'assurance de la qualité pour le RPP. La question est abordée plus en détail à la Section 4.5 ci-après.

En conclusion, certains rôles, responsabilités et obligations de rendre compte liés à l'élaboration du RPP sont définis, communiqués et compris. Il existe cependant des lacunes au chapitre des contrôles internes pertinents (par exemple définition, documentation, attribution et communication) pour ce qui touche les fonctions d'examen et d'analyse critique.

RECOMMANDATIONS

10. Le directeur, ÉFPV, doit établir une fonction d'analyse critique structurée et documentée comprenant une ou plusieurs personnes dont le rôle consiste à effectuer une vérification rigoureuse de l'élaboration du RPP afin d'assurer la conformité avec la rigueur énoncée dans les lignes directrices du SCT et la vision du CRSH.

11. Le président, en collaboration avec le conseil d'administration du CRSH, doit définir, structurer et communiquer le rôle du conseil à l'égard de l'élaboration du RPP, un document de planification générale essentiel.

4.5 SURVEILLANCE ET ASSURANCE DE LA QUALITÉ

CRITÈRES

Des mécanismes d'examen et de surveillance donnent l'assurance que le RPP est complet, exact, approprié et raisonnable.

L'examen et l'approbation sont attestés (signature, courriel, procès-verbal, etc.)

Un processus structuré permet de vérifier les hypothèses et les affectations de ressources prévues au budget.

ÉVALUATION

Partiellement efficace : certaines composantes sont en place, mais des lacunes importantes sont présentes.

Condition normale

La condition normale pour les processus à l'égard de l'élaboration du RPP est fondée sur les pratiques exemplaires de gestion. Elle fait référence également aux lignes directrices et politiques applicables.

On s'attend à ce que le CRSH établisse des mécanismes d'examen et de surveillance en vue de l'élaboration du RPP. Ces mécanismes comprendraient l'autorisation et l'approbation des sections préliminaires du RPP par chaque directeur de secteur fonctionnel ou de programme et la communication de cette autorisation ou approbation au rédacteur en chef.

De plus, on s'attend à ce que le CRSH mette au point un mécanisme de contrôle pour s'assurer que le RPP est complet et est en conformité avec le *Guide* du SCT. Ce mécanisme pourrait prendre la forme d'une liste de contrôle dont la mise en application devrait être confiée à quelqu'un d'autre que le rédacteur en chef. Le candidat idéal pour cette tâche serait un membre de la haute gestion ayant l'expérience voulue au sein du CRSH pour évaluer les qualités d'exhaustivité, d'exactitude et de caractère approprié et raisonnable de la version préliminaire du RPP.

La haute gestion jouerait en outre un rôle dans l'examen de cette version. Plus particulièrement, on s'attend à ce que le Comité de haute gestion passe en revue les versions préliminaire et finale du RPP.

De plus, en raison du caractère crucial du RPP pour les priorités et les plans de l'organisation et l'affectation des ressources, le conseil d'administration devrait lui aussi avoir un rôle à jouer à l'égard des mécanismes d'examen et de surveillance du CRSH.

On s'attend à ce que l'examen des versions itératives et de la version finale du RPP fasse l'objet d'une confirmation écrite sous forme de note de service, de courriel, de procès-verbal, etc. Une attestation claire de l'approbation finale du RPP doit également être documentée et communiquée aux personnes concernées (par exemple le rédacteur en chef, le directeur, ÉFPV).

On s'attend à ce que l'élaboration du RPP précise le rôle d'un ou de plusieurs membres (par exemple un comité) de la haute gestion du CRSH chargés de s'assurer de la qualité du RPP sur le plan de l'exhaustivité, de l'exactitude, du caractère raisonnable et de l'équilibre, tout en mettant l'accent sur les principales hypothèses formulées dans les plans et priorités énoncés dans le RPP et sur l'affectation des ressources qui en découle.

La description de cette fonction d'analyse critique et l'identification des responsables de son exécution figureraient normalement dans une lettre d'appel du CRSH ou un document similaire.

On s'attend à ce que les responsables de l'exécution de l'analyse critique consignent leurs points de vue, commentaires et recommandations de changements à l'intention de la vice-présidente exécutive (qui donne l'approbation finale) et du rédacteur en chef. Une attestation de l'approbation de ces modifications et de leur intégration à la version finale du RPP devrait être mise à disposition.

CONSTATATIONS ET ANALYSE

Surveillance

Il existe des indications de l'application de plusieurs mécanismes de contrôle en vue de la surveillance de l'élaboration du RPP. Cependant, l'exercice semble manquer de rigueur et d'une analyse sérieuse du contenu du RPP pour ce qui est de l'exhaustivité, de l'exactitude, du caractère raisonnable et de l'équilibre nécessaires pour satisfaire les lignes directrices du SCT et servir de document de planification.

Des mécanismes d'examen et d'édition étendus sont présents. Les gestionnaires, le comité de gestion et la haute gestion participent aux examens. Les versions préliminaires du RPP circulent et incorporent les commentaires. Néanmoins, les révisions portent davantage sur des questions de grammaire et de style que sur l'exhaustivité, l'exactitude, le caractère raisonnable ou l'équilibre du contenu.

De plus, l'information passée en revue constitue dans une large mesure une mise à jour, par rapport à l'exercice précédent, des programmes et des réalisations antérieures (« document de vente ») plutôt qu'un relevé des plans, des résultats prévus et des indicateurs de résultats.

En conclusion, il existe des indications de l'application de plusieurs mécanismes de contrôle. Néanmoins, l'exercice semble manquer de rigueur et d'une analyse sérieuse du contenu du RPP

pour ce qui est de l'exhaustivité, de l'exactitude, du caractère raisonnable et de l'équilibre. Cette situation accentue le risque que le RPP ne présente pas les caractéristiques souhaitées d'exhaustivité, d'exactitude, de caractère raisonnable ou d'équilibre et pourrait donner lieu à un RPP qui ne communique pas adéquatement les plans, priorités et résultats prévus du CRSH ou ne réponde pas aux besoins d'information des parties intéressées. La Section 3 du présent rapport fournit une description détaillée des lacunes du RPP sur le plan de la qualité et du contenu. Ce n'est donc pas l'absence de mécanismes d'examen et de surveillance qui pose problème, mais plutôt le manque de rigueur dans leur application.

Approbatons

Il existe des indications des processus d'examen et d'approbation.

Un examen des documents de travail servant à l'élaboration du RPP montre que les versions itératives et les examens des hauts fonctionnaires sont attestés par des courriels et des révisions manuscrites.

Nous avons pris connaissance de l'approbation de la version finale du RPP par la vice-présidente exécutive qui est consignée dans les documents de travail du RPP.

En conclusion, des éléments probants suffisants montrent que les contrôles internes nécessaires sont en place pour attester l'examen par la direction, l'intégration des recommandations de modifications aux versions itératives et l'obtention d'une approbation interne adéquate du RPP (c'est-à-dire approbation de la vice-présidente exécutive).

Analyse critique

Il n'existe aucun processus documenté et structuré en vue de l'analyse des principales hypothèses et de l'affectation des ressources qui en découle dans le RPP.

Comme il a été indiqué à la Section 4.4, le processus du RPP ne prévoit aucun mécanisme de définition, de documentation, d'attribution ou de communication d'une fonction d'analyse critique des principales hypothèses et de l'affectation des ressources. Cette situation a une incidence sur la qualité des examens internes des versions itératives du RPP. Les modifications recommandées dans ces versions sont de nature grammaticale et stylistique et ne reflètent pas une solide analyse critique des principales hypothèses et des justifications de l'affectation des ressources dans le RPP. Par conséquent, il est difficile de déterminer si le RPP répond aux critères d'exhaustivité, d'exactitude, de caractère raisonnable et d'équilibre.

Parmi les principales hypothèses n'ayant pas fait l'objet d'une analyse explicite selon nos indications, mentionnons les suivantes :

- Le plan stratégique 2006-2011 repose sur l'hypothèse clé que le budget du CRSH devra doubler pour que les résultats souhaités soient atteints. Les budgets annuels du CRSH n'ont jamais doublé depuis la création du plan stratégique 2006-2011 et le RPP ne traite pas du risque que sa

transformation en conseil du savoir soit compromise si l'augmentation du budget requise ne se matérialise pas.

- La mobilisation des connaissances est définie comme une priorité clé dans le plan stratégique 2006-2011 et le RPP. À l'heure actuelle, la proportion de chercheurs qui publient un rapport final est peu élevée (30 % environ) et les personnes interrogées ont indiqué que la qualité des résultats des recherches était faible dans l'ensemble. Le nombre peu élevé de rapports publiés et leur faible qualité tendent à indiquer que le mécanisme de subventions du CRSH ne parvient pas à convaincre les chercheurs de partager les résultats de leurs travaux. Le CRSH risque par conséquent de ne pas atteindre son objectif de devenir un « centre d'échange » des connaissances et de ne pas parvenir à accéder aux résultats des recherches qu'il subventionne.

Ces risques ou hypothèses clés ne sont pas abordés dans le RPP.

Par conséquent, il n'est pas fait mention dans le RPP des raisons de l'affectation des ressources selon les priorités de l'organisation ou entre les différents secteurs de programmes. La qualité générale du RPP s'en trouve affectée. La Section 3 du présent rapport traite des lacunes du RPP sur le plan du contenu.

En conclusion, on ne retrouve au sein du CRSH aucun rôle ou processus documenté et structuré visant l'analyse critique des principales hypothèses et de l'affectation des ressources dans le RPP. L'absence d'une analyse critique rigoureuse a des répercussions sur la qualité du RPP.

12. Le président doit appuyer l'initiative du CRSH visant à concevoir et à mettre en œuvre un cycle de planification et de rapport qui inclut un cadre intégré de gestion des risques.

Voir également la recommandation 9.

5. CONCLUSIONS DE LA VÉRIFICATION

La vérification avait pour objectif d'évaluer le caractère adéquat et l'efficacité des contrôles internes à l'égard de l'intégrité de l'information publiée dans le RPP. L'intégrité de l'information se définit par sa pertinence, sa fiabilité, sa comparabilité et son équilibre. Il est important de noter que la vérification a mis l'accent sur les contrôles internes à l'égard de l'intégrité de l'information et non de l'information proprement dite. Elle porte donc sur les contrôles internes et ne constitue pas une vérification d'attestation visant à déterminer l'exactitude de l'information présentée.

Nos constatations concernent directement les critères de vérification établis dans le programme approuvé et fournissent des commentaires utiles au sujet du RPP du CRSH, en plus de donner lieu à des recommandations que nous jugeons réalistes au sujet des secteurs où d'autres progrès peuvent être accomplis.

Notre vérification a porté en particulier sur les contrôles destinés à assurer la conformité aux exigences de déclaration du SCT dans le RPP. Les exigences du SCT sont très générales et visent deux objectifs : fournir aux parlementaires l'information dont ils ont besoin pour prendre les bonnes décisions et donner une certaine assurance que l'organisation axe ses efforts sur l'atteinte des objectifs fixés.

Le Rapport sur les plans et les priorités est destiné à servir de cadre à l'établissement des plans et des priorités, mais également des résultats prévus et des indicateurs de résultats. Les plans et les priorités sont abordés dans le RPP, mais ils le sont de façon très générale et sont trop vagues pour donner une direction claire pour la prochaine période de trois ans. Les résultats prévus et les indicateurs de résultats sont pratiquement absents du RPP. Des recherches supplémentaires ont confirmé que, dans la majorité des cas, les résultats prévus et les indicateurs de résultats ne sont pas quantifiés mais qu'en plus aucun système de suivi des résultats prévus n'a été mis au point.

Le fait que les résultats prévus soient atteints est généralement le signe d'une organisation bien gérée, mais pour pouvoir évaluer les réalisations, il faut d'abord énoncer les résultats puis les compiler et les interpréter. En l'absence de cette information, il est impossible de déterminer si l'organisation a fait des progrès vers l'atteinte des objectifs stratégiques souhaités.

Dans l'ensemble, des travaux de vérification suffisants ont été réalisés pour donner l'assurance que des lacunes importantes du cadre des contrôles internes à l'égard de l'intégrité du RPP en ce qui a trait aux plans, priorités, résultats, indicateurs de résultats et au contrôle de qualité ont été décelées et que le processus devrait être renforcé pour assurer la communication d'une information significative aux parlementaires et aux Canadiens et pour servir de fondement fiable et utile au Rapport ministériel sur le rendement. Les contrôles internes liés à l'information financière et ceux ayant trait à la concordance entre l'Architecture des activités de programmes ont été jugés adéquats et efficaces.

Par conséquent, les constatations touchant l'ensemble de l'organisation qui découlent de notre analyse du RPP sont celles qui revêtent le plus d'importance pour le CRSH. Ces constatations plus

vastes ont trait au cadre actuel de gouvernance et de gestion et à la culture inhérente du CRSH et, selon nous, désignent les défis et les risques potentiels les plus grands auxquels est exposée l'organisation.

L'élaboration du RPP en conformité avec les quatre principes du SCT exige la présence d'autres éléments stratégiques et tactiques efficaces, par exemple les plans stratégiques, les plans opérationnels, les stratégies en matière de risque, les systèmes d'information (financière et non financière), la gouvernance, les structures, les politiques et les procédures organisationnelles. L'examen du document RPP et des processus connexes a démontré des lacunes importantes à l'égard de certains de ces secteurs à l'échelle de l'organisation.

Bien qu'un certain nombre de ces constatations plus générales puissent être considérées comme ne faisant pas partie du cadre du programme de vérification du RPP, nous manquerions à notre devoir d'aider le CRSH à mieux connaître son organisation si nous ne portions pas ces constatations essentielles à l'attention de la gestion. Si ces questions touchent l'ensemble de l'organisation, elles ont un lien avec le RPP du CRSH et y sont abordées.

Nous tenons à préciser qu'il est dans la nature des vérifications de tracer un portrait objectif et équilibré de l'état du contrôle interne et de déterminer si les contrôles sont adéquats et efficaces. Les constatations et les recommandations formulées dans le présent rapport de vérification sont consignées afin de permettre à la gestion de corriger les faiblesses relevées rapidement et efficacement. Dans le contexte du CRSH, nous tenons à souligner que la gestion a entrepris des discussions et met au point des plans d'action qui devraient apporter des améliorations à l'égard de certains des problèmes qui ont été cernés. Nous constatons en particulier que le CRSH commence à faire des progrès vers la création nécessaire d'un cadre de planification et d'établissement de rapports. Nous encourageons la gestion à appuyer ces efforts pour maintenir l'élan dans la mise en œuvre de ces initiatives.