

SSHRC  CRSH

**VÉRIFICATION DU PROGRAMME DES CHAIRES DE  
RECHERCHE DU CANADA**

Division de la vérification interne  
Conseil de recherches en sciences humaines  
21 novembre 2012

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE</b> .....	3
<b>1. CONTEXTE</b> .....	6
<b>2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION</b> .....	6
<b>3. MÉTHODOLOGIE DE LA VÉRIFICATION</b> .....	7
<b>4. PRINCIPALES CONCLUSIONS DE LA VÉRIFICATION</b> .....	7
4.1    GESTION DU PROGRAMME.....	7
4.2    MÉCANISMES DE CONTRÔLE INTERNES .....	10
4.3    GESTION DES RISQUES .....	14
<b>5. CONCLUSION</b> .....	16
<b>6. RÉPONSE DE LA DIRECTION</b> .....	17
<b>ANNEXE I : SECTEURS, CRITÈRES ET SOURCES DE LA VÉRIFICATION</b> .....	25
<b>ANNEXE II : COMITÉS ET SECTEURS FONCTIONNELS APPUYANT LE PROGRAMME DES CHAIRES DE RECHERCHE DU CANADA</b> .....	26

## SOMMAIRE

### Contexte

Le Programme des chaires de recherche du Canada, qui est d'une valeur de 300 millions de dollars, a été créé en 2000 afin de recruter des chercheurs et de les maintenir en poste au sein d'universités canadiennes ainsi que de s'assurer que le Canada est en mesure de composer avec les défis et les possibilités du nouveau millénaire. Ce programme interorganismes est financé par le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH), le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG) ainsi que les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC). De plus, le Programme a établi un partenariat avec la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI) et il collabore avec Industrie Canada et Santé Canada afin de réaliser son mandat.

### Importance

Il s'agit d'un important programme qui offre environ 300 millions de dollars sous forme de subventions chaque année. Étant donné son ampleur ainsi que l'importance de recruter des chercheurs et de les maintenir en poste au Canada, le Programme est considéré comme étant l'un des programmes devant faire l'objet d'une vérification dans le plan de vérification axé sur les risques du CRSH de 2011-2014.

### Objectif et portée de la vérification

Cette vérification consiste à déterminer si l'on a adopté un cadre de contrôle de la gestion et des pratiques de gestion permettant d'assurer l'efficacité de la prestation du Programme.

La vérification porte sur les secteurs stratégiques suivants du Programme :

1. la **gestion du Programme** : définir des responsabilités et des rôles clairs afin de favoriser une gestion efficace du Programme;
2. les **mécanismes de contrôle internes** : adopter des mécanismes de contrôle adéquats qui permettent d'assurer l'efficacité du processus;
3. la **gestion des risques** : adopter un processus systématique de suivi et d'évaluation afin de déterminer de nouveaux risques et de les atténuer ainsi que de promouvoir une amélioration continue.

### Principales conclusions de la vérification

La principale activité du Programme — le processus d'évaluation par les pairs —, qui est d'une grande complexité, comporte bon nombre d'étapes et d'éléments à évaluer et dépend de la participation bénévole de pairs évaluateurs. Ces évaluateurs, qui sont des experts du milieu universitaire, du gouvernement et de l'industrie, proviennent de partout au Canada et dans le reste du monde. Selon la vérification, les processus opérationnels sont bien définis pour le processus d'évaluation par les pairs et ils favorisent une prestation efficace du Programme. En outre, certains processus internes — comme les vérifications financières et le suivi continu — ont également contribué à la prestation efficace du Programme.

Toujours selon la vérification, les trois secteurs ci-dessous nécessitent une amélioration.

1. Manque d'interaction entre les secteurs fonctionnels

- Deux secteurs fonctionnels sont liés à la prestation globale du Programme : le Secrétariat des chaires ainsi que la Division des finances et de l'administration des octrois du CRSH. En ce qui concerne la gestion des données du Programme, le Secrétariat a établi un protocole d'entente avec la FCI, laquelle fait appel à un fournisseur de services du secteur privé (Internal Office Solutions Inc.) afin d'emmagasiner et de gérer les données du Programme. Selon la vérification, les secteurs fonctionnels sont gérés de façon plutôt indépendante les uns des autres, et il n'y a que peu d'interaction entre eux. Par conséquent, les renseignements qui pourraient améliorer l'aspect du Programme lié à la gestion des risques semblent insuffisants, et il reste certains problèmes à préciser en ce qui concerne la sécurité des données du Programme. Le fait d'accroître l'interaction entre les secteurs fonctionnels du Programme pourrait permettre de plus efficacement s'assurer que l'on utilise adéquatement les renseignements essentiels comportant une certaine utilité opérationnelle afin de régler des problèmes qui ont un impact général sur le Programme.
2. Nécessité de consolider les mécanismes de contrôle internes liés au besoin de données
- Selon la vérification, un certain nombre de secteurs nécessitent une amélioration quant aux mécanismes de contrôle internes. Plus particulièrement, le niveau de contrôle des mots de passe permettant l'accès à des données du Programme n'est pas cohérent au sein des divers groupes d'utilisateurs, et cela pourrait entraîner des accès non autorisés. De plus, la vérification indique que l'historique de vérification concernant le système de gestion des demandes de financement est limité et qu'il est nécessaire d'assurer un contrôle et une sécurité plus efficaces des données du Programme. Ainsi, on pourrait améliorer les mécanismes de contrôle internes en définissant des responsabilités claires quant aux données ainsi qu'en s'assurant de disposer de politiques, de pratiques et de procédures efficaces quant à la protection de ces renseignements.
3. Gestion des risques de nature non officielle
- Selon la vérification, la gestion des risques a surtout été effectuée de façon non officielle. Même si l'on a déterminé que le Secrétariat recueille des renseignements de diverses sources quant aux risques, l'extraction et la consolidation de ces renseignements ne sont pas encore achevées. En outre, certains rapports préparés par la Division des finances et de l'administration des octrois – qui pourraient être utiles pour la prises de décisions et la gestion des risques – n'ont pas facilement été obtenus du Secrétariat des chaires. Afin de plus efficacement gérer les risques liés aux activités du Programme, on pourrait concevoir une approche de gestion des risques permettant de déterminer, d'évaluer et de limiter les risques de façon périodique. De plus, la Division pourrait présenter des rapports à la direction afin de consolider la gestion des risques dans le cadre du Programme.

## Conclusion

Le Programme existe depuis plus de 12 ans. Au fil des années, l'amélioration de ses processus a permis une gestion efficace. Selon la vérification, de nombreuses pratiques positives forment la base du Programme. Toutefois, il existe bon nombre de problèmes systémiques qui nécessitent une plus grande considération. Par ailleurs, on reconnaît que certains problèmes liés aux mécanismes de contrôle internes – comme la variabilité du contrôle lié aux mots de passe et les limites de l'historique de vérification – pourraient être évités par l'élaboration du nouveau système de gestion des demandes de financement. Par contre, certains autres problèmes – comme la gestion des risques et l'interaction entre les secteurs fonctionnels –

devront être réglés indépendamment alors que l'on continuera à améliorer le Programme.

## 1. CONTEXTE

Le Programme des chaires de recherche du Canada a été créé en 2000 afin de recruter des chercheurs et de les maintenir en poste au sein d'universités canadiennes ainsi que de s'assurer que le Canada est en mesure de composer avec les défis et les possibilités du nouveau millénaire. Ce programme interorganismes est financé par le CRSH et le CRSNG — qui sont des organismes subventionnaires du gouvernement du Canada qui rendent compte de leurs activités au Parlement par l'intermédiaire du ministre de l'Industrie — ainsi que par les IRSC, un organisme subventionnaire qui rend compte de ses activités au Parlement par l'intermédiaire du ministre de la Santé. De plus, le Programme a établi un partenariat avec la FCI et il collabore avec Industrie Canada et Santé Canada afin de réaliser son mandat.

Le Programme, qui est administré par le Secrétariat des chaires, se trouve au sein du CRSH, comporte 18 postes (dont quatre sont actuellement vacants) et dispose d'un budget de fonctionnement d'environ 1,4 million de dollars. Le Secrétariat est dirigé par un directeur exécutif, qui siège au comité de gestion du Programme. Le comité de gestion est formé de vice-présidents du CRSH, du CRSNG, des IRSC et de la FCI ainsi que de représentants d'Industrie Canada et de Santé Canada. Le comité de gestion fournit des conseils et prend des décisions. Il rend compte de ses activités au comité directeur, qui est dirigé par le président du CRSH. Le comité directeur est formé des présidents respectifs du CRSH, du CRSNG, des IRSC et de la FCI ainsi que des sous-ministres d'Industrie Canada et de Santé Canada. Les deux comités, dont les membres se réunissent environ quatre fois par année, jouent un rôle important quant à la supervision de la gestion du Programme. Le comité directeur prend les décisions définitives quant au processus de mise en candidature et d'approbation.

Grâce au Programme, les trois organismes investissent 300 millions de dollars par année (20 p. 100 pour le CRSH, 45 p. 100 pour le CRSNG et 35 p. 100 pour les IRSC) au sein de 72 universités dans le cadre de chaires de recherche du Canada de niveau 1 ou de niveau 2. Les chaires de niveau 1, qui visent à appuyer des chercheurs établis, sont d'une durée de sept ans, peuvent être renouvelées plusieurs fois et sont d'une valeur de 200 000 \$ par année. Les chercheurs émergents peuvent se voir attribuer une chaire de niveau 2. Celle-ci est d'une durée de cinq ans, ne peut être renouvelée qu'une fois et est d'une valeur de 100 000 \$ par année. Environ 1 800 des 2 000 chaires disponibles sont actuellement occupées, et environ 45 p. 100 de ces chaires sont de niveau 1, alors qu'environ 55 p. 100 d'entre elles sont de niveau 2.

## 2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

La vérification consiste à déterminer si l'on a adopté un cadre de contrôle de la gestion et des pratiques de gestion permettant d'assurer l'efficacité de la prestation du Programme. Un processus est jugé efficace s'il permet d'obtenir les résultats attendus avec un minimum d'investissement. Un processus est habituellement considéré comme efficace lorsqu'il est clair et normalisé, permet de limiter les erreurs, favorise une prestation opportune et produit les résultats attendus.

La vérification porte sur les secteurs stratégiques suivants du Programme :

1. la gestion de programme : définir des responsabilités et des rôles clairs afin de favoriser une gestion efficace du Programme;
2. les mécanismes de contrôle internes : adopter des mécanismes de contrôle adéquats qui permettent d'assurer l'efficacité du processus;

3. la gestion des risques : adopter un processus systématique de suivi et d'évaluation afin de déterminer de nouveaux risques et de les atténuer ainsi que de promouvoir une amélioration continue.

La vérification a été effectuée au cours d'une période de six mois — soit de novembre 2011 à avril 2012 — grâce à la collaboration de la Division de la vérification interne et, au cours de l'étape du sondage, d'un conseiller étant spécialiste de la vérification de programmes. On a fait appel à un certain nombre de critères afin de structurer la vérification et de tirer des conclusions à l'aide des données recueillies. Ces critères sont fondés sur les conseils fournis par le Bureau du contrôleur général quant à l'évaluation des principaux mécanismes de contrôle de la gestion du gouvernement. (Consulter l'annexe I.) L'évaluation porte surtout sur les renseignements disponibles de janvier 2009 à décembre 2011.

### **3. MÉTHODOLOGIE DE LA VÉRIFICATION**

La Division de la vérification interne a adopté la méthodologie suivante :

- examiner des dossiers et des documents provenant de diverses sources de renseignements, notamment des mandats de comité, des plans, des lignes directrices de programme, des descriptions de processus, des guides et le site Web du Programme;
- mener des entrevues auprès d'importants intervenants internes, dont le personnel du Secrétariat des chaires (le directeur exécutif, les agents de programme et le personnel administratif de programme), des membres de comité et des gestionnaires de divers secteurs (services de comptabilité, surveillance financière, administration des octrois, approvisionnement, passation de marchés et gestion du matériel) de la Division des finances et de l'administration des octrois;
- effectuer des sondages auprès de titulaires de chaire, d'agents de subventions de recherche et de pairs évaluateurs.

Selon l'avis professionnel du dirigeant principal de la vérification, on a adopté des procédures de vérification adéquates et on a recueilli suffisamment de faits probants pour pouvoir assurer la pertinence des conclusions du présent rapport avec une grande confiance. Les conclusions ont été fondées sur une comparaison de situations qui existaient au moment de la vérification en fonction des critères de vérification.

Cette vérification interne a été réalisée conformément à la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor et aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de vérification interne* de l'Institute of Internal Auditors.

### **4. PRINCIPALES CONCLUSIONS DE LA VÉRIFICATION**

#### **4.1 Gestion du Programme**

Deux secteurs fonctionnels sont liés à la prestation globale du Programme : le Secrétariat des chaires ainsi que la Division des finances et de l'administration des octrois.

Le Secrétariat, qui est dirigé par un directeur exécutif, comprend des agents de programme du CRSH, du CRSNG et des IRSC. Il est chargé de la prestation préliminaire du Programme (le traitement des candidatures, la coordination de l'évaluation par les pairs et le traitement des décisions d'attribution). Contrairement à d'autres programmes du CRSH faisant appel à son service interne de soutien de technologie de l'information qui est offert par la Direction des services administratifs communs (DSAC), en matière de technologie de l'information, le

Programme obtient un appui d'eVision, un fournisseur de services du secteur privé. Les renseignements présentés par les candidats et les universités sont emmagasinés et gérés ailleurs par Internal Office Solutions Inc., un autre fournisseur de services.

La Division gère les activités suivant chaque attribution. Ces activités comprennent les suivantes : administrer le processus de versement des fonds; gérer les demandes à la suite de l'attribution; effectuer un suivi des fonds grâce à des vérifications financières et à des examens de suivi des établissements. Certaines responsabilités suivant l'attribution sont partagées par la Division et le Secrétariat.

#### ***4.1.1 Les processus opérationnels sont bien définis et favorisent l'efficacité de l'évaluation par les pairs***

La principale activité du Programme — le processus d'évaluation par les pairs —, qui est d'une grande complexité, comporte bon nombre d'étapes et d'éléments à évaluer et elle dépend de la participation bénévole de pairs évaluateurs. Ces évaluateurs, qui sont des experts du milieu universitaire, du gouvernement et de l'industrie, proviennent de partout au Canada et dans le reste du monde.

La documentation liée à l'évaluation par les pairs, qui est disponible dans le site Web du Programme, constitue la principale source de renseignements favorisant une administration efficace du Programme. Cette documentation comprend des documents complets (notamment les directives et les formulaires pertinents) décrivant les procédures liées à la mise en candidature et à la sélection de titulaires d'une chaire de recherche du Canada ainsi qu'au renouvellement de leur mandat. Les titulaires de chaire, les adjoints de programme, les agents de programme et les pairs évaluateurs consultent la documentation dans le cadre du cycle de concours. En outre, le site Web du Programme a été considéré comme étant une précieuse source de renseignements pour les intervenants externes. Il est important de noter que la quantité de renseignements présentés dans le site Web du Programme favorise la clarté et la transparence.

Au cours des dernières années, on a accru l'efficacité du processus d'évaluation par les pairs grâce à plusieurs processus élaborés au sein du Secrétariat afin de s'assurer que les cycles de concours se terminent à temps. Par exemple, les agents de programme et les adjoints de programme se basent sur des chemins critiques et des guides de procédures précis, ce qui comprend des activités et des dates limites permettant de s'assurer de répondre aux exigences lors de chaque étape d'un cycle. L'agent de programme principal du Programme effectue un solide suivi des chemins critiques, et l'on tient des réunions afin de régler les difficultés ou tout ce qui peut retarder le processus. Les renseignements recueillis dans le cadre d'un sondage mené auprès de pairs évaluateurs, de titulaires de chaire et d'agents de subventions de recherche appuient cette conclusion.

#### ***4.1.2 Le manque d'interaction entre les secteurs fonctionnels ne favorise pas un aperçu global du Programme***

Le modèle actuel de prestation du Programme est partagé par deux secteurs fonctionnels du CRSH (le Secrétariat des chaires ainsi que la Division des finances et de l'administration des octrois) et une tierce partie (Internal Office Solutions Inc.), qui gère la base de données du Programme. Le Secrétariat effectue le calcul de l'attribution des établissements, reçoit et traite les candidatures, gère le processus d'évaluation par les pairs et attribue des subventions. Dans le but de faciliter la réception de candidatures et le processus d'évaluation par les pairs, le Secrétariat a établi un protocole d'entente avec la FCI, laquelle fait appel à Internal Office Solutions Inc. afin d'emmagasiner et de gérer les données du Programme. Lorsque des



subventions sont attribuées, la Division est chargée de gérer les fonds envoyés aux établissements et d'en effectuer un suivi.

Selon la vérification, il y avait peu d'interaction (rapports sur les attentes, existence de comités conjoints, etc.) entre ces trois groupes en ce qui concerne la gestion globale du Programme. (Consulter l'annexe II.) Chaque secteur comporte son propre ensemble de protocoles de fonctionnement et de mécanismes de contrôle internes plutôt que de partager un cadre de fonctionnement intégré. Par conséquent, s'il survient un risque dans un secteur donné pouvant avoir un impact sur d'autres secteurs, il n'y a qu'une faible garantie que ces renseignements seront communiqués. Par exemple, comme il en est question ultérieurement à la section 4.2 de ce rapport qui porte sur les mécanismes de contrôle internes, les résultats des visites de suivi que la Division des finances et de l'administration des octrois a effectuées de 2009-2010 à 2011-2012 n'ont pas facilement été accessibles pour le Secrétariat ou son équipe de direction (direction de Programme, comité directeur et comité de gestion). Ces renseignements pourraient permettre de comprendre le niveau de contrôle des établissements et aider le Secrétariat à concevoir des approches de gestion des risques qui sont adéquates. En outre, d'autres questions traitées à la section 4.2 peuvent être dues au manque d'interaction entre les secteurs fonctionnels (p. ex. contrôle et sécurité des données).

**Recommandation n° 1 :** On recommande d'examiner et d'ajuster le cadre de fonctionnement du Programme afin d'accroître l'interaction entre les secteurs fonctionnels et de favoriser une gestion globale du Programme. Il faudrait adopter une nouvelle approche documentée définissant clairement les responsabilités des secteurs fonctionnels, des comités et d'importants intervenants afin de s'assurer de disposer d'une gouvernance et de mécanismes de contrôle efficaces, en particulier en ce qui a trait aux données.

#### ***4.1.3 Les rôles, les responsabilités et les structures d'établissement de rapports devraient être plus officiels***

Les activités quotidiennes du Programme sont gérées par le Secrétariat et les deux importants comités suivants :

- le comité directeur, qui est chargé de gérer le processus d'évaluation par les pairs, les communications, la structure du Programme, l'élaboration de politiques et la gestion du budget;
- le comité de gestion, qui prend des décisions et offre des conseils au comité directeur.

Selon la vérification, même si les rôles du Secrétariat et du comité directeur sont clairs, celui du comité de gestion manque de précision. De plus, le comité de gestion dispose uniquement d'un important document — intitulé *Rôle proposé* —, et ce document n'a pas été révisé ou réexaminé depuis mai 2000. En l'absence d'un mandat clair et complet, on ne sait pas très bien comment le comité de gestion devrait participer au soutien du Programme. Le Secrétariat a informé la Division de la vérification interne qu'en réponse à cette situation et afin de préciser les rôles et les responsabilités, il prépare actuellement un tableau. Celui-ci indiquera le niveau (Secrétariat des chaires, comité directeur ou comité de gestion) auquel les décisions doivent être prises. Même si ce document pourrait éventuellement favoriser la précision des rôles et des responsabilités ainsi que l'efficacité du processus de prise de décisions, ce tableau n'en est qu'aux premières étapes de sa conception.

De plus, la vérification a révélé que même s'il y a eu un partage de notes documentaires entre les secteurs fonctionnels, la structure d'établissement de rapports (liens hiérarchiques, attentes, mécanismes, etc.) appuyant l'échange de renseignements entre le comité de gestion, le comité directeur et le Secrétariat n'a pas officiellement été définie. On a plutôt constaté qu'il est fréquent que les modes de communication de renseignements ne soient pas officiels et

qu'ils soient surtout fondés sur des échanges oraux entre le directeur exécutif et les vice-présidents siégeant au comité de gestion ainsi qu'entre les vice-présidents et leur président respectif au sein du comité directeur. Même si ce mode de communication peut être opportun, il n'est pas officiel et n'offre qu'une garantie limitée que l'on communiquera les renseignements nécessaires à une prise de décision et à une supervision opportunes.

**Recommandation n° 2 :** On recommande d'élaborer un mandat clair et complet pour le comité de gestion afin de favoriser une plus grande précision des rôles et une prise de décision plus efficace. On recommande également de définir des exigences d'établissement de rapports pour le Secrétariat, le comité directeur et le comité de gestion afin d'assurer la communication des renseignements utilisés pour appuyer la gestion du Programme à divers niveaux.

## 4.2 Mécanismes de contrôle internes

Les mécanismes de contrôle consistent en des politiques et en des pratiques visant à offrir une garantie suffisante de l'atteinte d'objectifs<sup>1</sup>. Ces mécanismes accroissent l'efficacité en limitant les erreurs et en favorisant la cohérence. De plus, au sein d'un milieu opérationnel, les mécanismes de contrôle sont considérés comme des moyens de protéger les actifs (renseignements, fonds, etc.).

### *4.2.1 Il faut préciser les responsabilités concernant les données sur la gestion des attributions afin de s'assurer que les données du Programme sont protégées et que l'on en effectue un suivi*

Le Système de gestion de l'information des chaires (SGIC) a été conçu en tant que système de gestion de subventions permettant de gérer le Programme et d'en effectuer un suivi. Ce système permet d'enregistrer des renseignements sur les candidatures (nom, curriculum vitae, etc.), l'évaluation par les pairs, les décisions d'attribution définitives et les calendriers de versement de fonds. La base de données du SGIC contient des renseignements sur des milliers de candidats, de titulaires de chaire et d'établissements, ce qui remonte à la création du Programme, en 2000. De plus, ce système comporte un lien avec le Système de gestion des finances, des achats et des biens. Même si le SGIC est le principal système de gestion de renseignements du Programme et qu'il est essentiel à la prestation de ce dernier, la vérification a révélé que les responsabilités liées au système et aux données que contiennent ses bases de données n'ont pas officiellement été définies.

En l'absence de responsabilités claires, le Secrétariat n'a qu'une faible garantie concernant le contrôle et la sécurité des données du Programme. En 2002, le Programme a établi un protocole d'entente sur le partage de données avec la FCI. Selon cette entente, le Programme et la FCI doivent [traduction] « partager les renseignements personnels révélant l'identité d'une personne quant aux demandes et aux candidats participant aux deux programmes d'un des organismes ou des deux » ainsi que les renseignements qui concernent le processus de sélection et l'administration des attributions. La FCI a été chargée de gérer le contrat signé avec Internal Office Solutions Inc., qui vise à héberger et à gérer la base de données du SGIC. Malgré l'importance cruciale qu'ont les données pour le Programme, la vérification a révélé que le protocole d'entente ne comporte aucune disposition selon laquelle la FCI devrait garantir la sauvegarde, le contrôle ou la sécurité des données afin de s'assurer qu'elles ne sont pas perdues ou corrompues. De plus, on n'a effectué aucune évaluation de menaces ou de risques afin de comprendre la vulnérabilité des données. Enfin, il n'existe aucun plan d'urgence ou de continuité des activités pour les situations où les données deviendraient irrécupérables ou seraient compromises.

---

<sup>1</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2011.

**Recommandation n° 3** : On recommande d'établir des pouvoirs clairs quant aux actifs de données ainsi que de concevoir des mécanismes de contrôle adéquats et un plan d'urgence afin de protéger les données du Programme.

#### ***4.2.2 Le contrôle de la gestion des mots de passe varie d'un groupe d'utilisateurs à un autre***

Les systèmes faisant appel à un mot de passe constituent la forme d'authentification la plus simple. Afin de protéger vos systèmes de mot de passe, vous devriez adopter les pratiques suivantes :

- les mots de passe génériques ne devraient pas être utilisés de façon permanente, et on devrait inciter les utilisateurs à en choisir un nouveau lorsqu'ils entrent dans le système pour la première fois;
- il faudrait scrupuleusement respecter la durée des mots de passe en obligeant les utilisateurs à régulièrement les modifier afin de s'assurer qu'ils ne sont pas utilisés trop longtemps;
- il faudrait faire appel au renforcement des mots de passe de façon intelligente, et on devrait inciter les utilisateurs à employer des lettres majuscules et minuscules, des chiffres et des symboles (plutôt que des mots tirés du dictionnaire) pour leur mot de passe.

Mis à part le personnel du Secrétariat et certains employés de la DSAC (p. ex. Finances), il existe trois autres importants groupes d'utilisateurs du SGIC : les candidats, les pairs évaluateurs et les administrateurs universitaires (p. ex. agents de subventions de recherche).

Selon la vérification, le niveau de contrôle lié aux mots de passe varie d'un groupe d'utilisateurs à un autre, ce qui laisse supposer que l'on a exercé un plus grand contrôle pour certains utilisateurs que pour d'autres. Par exemple, même si l'on a adopté certaines exigences liées au renforcement des mots de passe pour certains groupes d'utilisateurs, il n'y a eu aucune exigence de ce genre pour d'autres groupes. Ces différences de contrôle pourraient entraîner un accès non autorisé au SGIC. Dans le cadre de la stratégie d'amélioration continue du Secrétariat, le Programme a récemment accepté de devenir l'un des premiers à participer à une validation de principe en ce qui concerne le système de gestion des subventions. Cette initiative, qui est dirigée par la Division des solutions d'information et d'innovation du CRSH, propose plusieurs solutions permettant de combler la lacune mentionnée ci-dessus. Il est important de noter que la vérification n'a pas pour objet d'évaluer l'efficacité des solutions proposées par la Division.

#### ***4.2.3 La capacité du SGIC d'effectuer un suivi des modifications liées à ses données est limitée***

L'historique de vérification de la technologie de l'information est important, car il offre les éléments suivants : un registre chronologique de l'accès à un système; un dossier d'ajouts, de modifications et de suppressions concernant ce système; un dossier comportant le nom de chaque utilisateur qui est entré dans le système, le moment où il y est entré et ce qu'il y a fait. Ces dossiers ne peuvent pas être modifiés, ce qui permet de disposer d'un historique de vérification fiable et logique. Il s'agit d'un indice que l'on dispose d'efficaces mécanismes de contrôle internes.

L'historique de vérification du SGIC est plutôt rudimentaire si l'on considère que ce système permet de gérer plus de 300 millions de dollars de financement chaque année. L'historique de vérification qui est actuellement utilisé pour le SGIC enregistre le nom de la dernière personne qui a apporté des modifications dans le système et le moment où elle l'a fait, mais il n'enregistre ni les champs précis ou les données qui ont été modifiées ni l'historique de modifications précédemment apportées dans le SGIC ou de l'accès des utilisateurs. Cela laisse supposer qu'il serait difficile de déterminer la nature exacte de toute modification apportée aux données et l'identité de leur auteur.

**Recommandation n° 4 :** On recommande que la Division des solutions d'information et d'innovation offre une garantie suffisante que les solutions proposées par le nouveau système de gestion des relations avec la clientèle permettront d'efficacement régler la question de la variabilité du contrôle des mots de passe et la question des limites de l'historique de vérification du SGIC.

#### *4.2.4 Le processus technique lié à la gestion de l'attribution de chaires est manuel et dépend surtout d'une seule personne*

Contrairement à d'autres programmes administrés par les organismes subventionnaires, le Programme comporte un processus unique par lequel les universités reçoivent des chaires avant que des candidatures ne soient présentées. Ainsi, deux fois par année, le Secrétariat recueille des données auprès de chaque organisme subventionnaire quant au financement qu'ils ont accordé à chaque établissement au cours des deux dernières années. À l'aide de ces données, le Secrétariat effectue un calcul qui lui permet de déterminer le nombre de chaires de recherche du Canada que chaque établissement obtient. De façon simple, l'établissement qui a obtenu des organismes subventionnaires le financement cumulatif le plus élevé obtient le plus grand nombre de chaires. Le nombre de chaires qu'obtient un établissement lui indique combien de candidats de niveau 1 ou 2 il peut proposer à l'aide de son financement.

Les universités sont autorisées à convertir leurs attributions de diverses manières afin de pouvoir faire preuve de souplesse. Par exemple, un établissement peut demander à convertir une attribution de niveau 1 en deux attributions de niveau 2, ce que l'on appelle une « chaire flexible ». Actuellement, ces importantes fonctions ne peuvent pas être exécutées dans le SGIC. Ainsi, le calcul et l'attribution de financement ainsi que le suivi de chaires flexibles constituent des processus distincts qui sont exécutés de façon manuelle, dans *Excel*, par le coordonnateur de la gestion des données. Même si ces tableurs sont essentiels à la gestion du Programme, un seul membre du Secrétariat possède les connaissances permettant de gérer et de manipuler les renseignements afin d'appuyer cette partie du processus. De plus, les procédures liées à l'utilisation des tableurs ne sont pas encore documentées. Enfin, étant donné que ce processus est manuel, il risque d'entraîner des erreurs humaines.

Par ailleurs, selon la vérification, le financement du Programme ainsi que l'utilisation de tableurs du système de gestion des documents et des dossiers électroniques du CRSH n'ont pas été suffisamment protégés pour empêcher les accès non autorisés. On a constaté que de nombreux employés du Programme peuvent consulter et modifier des dossiers délicats. Le manque de sécurité lié à ces dossiers est probablement dû au fait que l'attribution de droits de consultation et de modification n'est pas fondée sur une analyse des besoins. Il n'existe aucune preuve démontrant que le Secrétariat a fondé ses autorisations de consultation et de modification de dossiers sur des exigences propres à un poste. En outre, la vérification a révélé que d'autres dossiers délicats — ceux qui concernent le transfert de renseignements financiers du SGIC au Système de gestion des finances, des achats et des biens — nécessitent une plus grande protection. L'ampleur de l'accès à des dossiers importants laisse supposer que l'on pourrait modifier, par accident ou avec des intentions malveillantes, des renseignements délicats qui sont cruciaux pour la prestation efficace du Programme.

**Recommandation n° 5 :** On recommande que le Secrétariat s'assure que les tableurs d'attribution et d'utilisation ainsi que d'autres dossiers délicats soient adéquatement protégés d'un accès non autorisé.

**Recommandation n° 6 :** On recommande que le processus lié à la gestion des attributions de chaire et au suivi des chaires flexibles soit documenté et communiqué à un plus grand éventail d'employés du Secrétariat.

**4.2.5 On vérifie les renseignements sur les versements contenus dans le Système de gestion des finances, des achats et des biens sont vérifiés afin d'assurer l'exactitude de ces versements**

Le SGIC enregistre tous les renseignements sur les attributions, y compris la valeur et la durée de celles-ci. Pour qu'un versement soit effectué, il faut transférer les renseignements du SGIC au Système de gestion des finances, des achats et des biens, car ces systèmes fonctionnent indépendamment l'un de l'autre. Ce transfert de données financières d'un système à l'autre est effectué grâce à une fonction du SGIC. La Division des finances et de l'administration des octrois effectue le transfert tous les mois. Avant que le transfert ne soit achevé, on imprime des rapports à l'aide de *Business Object* et on effectue une vérification d'établissement afin de s'assurer que les renseignements contenus dans le SGIC correspondent à ceux qui ont été transférés dans le Système de gestion des finances, des achats et des biens et que les versements ont fait l'objet d'une approbation adéquate en vertu de l'article 34. En outre, la Division procède à des rapprochements ponctuels et de fin d'exercice financier, grâce auxquels elle détermine les fonds qui ont été versés aux établissements, le montant qui a été reçu et ce qui reste au nom de chaque organisme subventionnaire et pour chaque établissement. De plus, les établissements peuvent demander une copie de leur calendrier de versement. S'il y a des différences entre ce calendrier et le montant transféré du Programme au cours d'un mois donné, ils peuvent en informer le Secrétariat.

Il est important de noter que, même si ces vérifications permettent d'assurer l'exactitude des renseignements liés aux versements, elles dépendent de la précision des données du SGIC. Si ces données ne sont pas efficacement contrôlées (par certaines limites d'accès aux données, leur protection et une sauvegarde permettant d'éviter qu'elles ne soient corrompues ou perdues), cela pourrait avoir un impact sur l'exactitude des versements.

**4.2.6 Le Programme effectue un suivi continu des fonds et assure une admissibilité continue**

Comme l'indique le protocole d'entente établi entre les organismes subventionnaires et les établissements, chaque établissement accepte d'effectuer un suivi de l'admissibilité continue des titulaires de chaire et informe le Secrétariat de tout changement lié à cette admissibilité. Ainsi, les établissements deviennent des partenaires actifs de l'évaluation de l'admissibilité des titulaires de chaire et du versement de fonds à des chercheurs.

La Division des finances et de l'administration des octrois dispose d'un programme de suivi financier continu en vertu duquel les universités doivent remplir et retourner le formulaire 300 (état de compte) afin de rendre compte de leurs dépenses admissibles. Cela permet de déterminer, chaque année, le financement qui a été dépensé et ce qui en reste. On peut consulter les rapports de *Business Object* dans le SGIC en tout temps afin d'effectuer un suivi de ces fonds. De plus, le Secrétariat vérifie l'admissibilité continue une fois par année afin de s'assurer qu'une chaire est toujours active. Ce mécanisme permet au Secrétariat de connaître les interruptions précoces (congé de maternité, décès, autres congés, etc.) et, le cas échéant, d'amorcer le processus de recouvrement de fonds. Si une attribution a été interrompue, la Division en est informée par le Secrétariat. Par la suite, la Division demande à l'établissement

concerné de lui faire parvenir le formulaire 303 (engagements en cours) et s'assure de le recevoir. Ce formulaire indique ce qui a été dépensé durant la période où la chaire a été active et ce qui reste du financement.

Ensemble, ces pratiques permettent de s'assurer que les fonds sont utilisés uniquement pour des chaires actives et que, si une chaire n'est plus admissible à un financement, ces fonds peuvent être recouverts.

#### ***4.2.7 On apporte actuellement des améliorations au plan d'évaluation quinquennal de suivi financier***

Comme cela a été mentionné, l'administration du Programme relève du CRSH. La Division des finances et de l'administration des octrois effectue des visites sur place dans le cadre du suivi financier continu des établissements qui ont signé le protocole d'entente avec le CRSH et qui reçoivent des fonds de ce dernier, notamment dans le cadre du Programme. Leurs activités comprennent un examen du cadre de contrôle interne des établissements et des dépenses de transaction conformément au *Guide d'administration financières des trois organismes* et au *Guide d'administration financière des programmes des chaires* en ce qui concerne les dépenses admissibles. En 2006, la Division a élaboré un plan quinquennal qui comporte environ 10 visites de suivi pour chaque année du plan. Celui-ci est surtout fondé sur les deux critères suivants : le niveau de financement combiné du CRSH et du CRSNG, et les cotes (entièrement satisfaisant, satisfaisant ou insatisfaisant) que les établissements ont reçues dans le cadre de précédentes visites de suivi.

On effectue des examens de suivi à l'aide d'outils précis et on détermine si les mécanismes de contrôle financier des établissements sont efficaces et respectent les modalités du protocole d'entente. Les critères permettant de sélectionner des établissements dans le cadre du calendrier d'examen de suivi actuel sont surtout fondés sur l'importance du financement annuel que les établissements ont reçu lors de l'exercice 2006-2007. Si cette approche est conservée, seuls environ 60 p. 100 des établissements feront l'objet d'un suivi, et un pourcentage élevé d'établissements de plus petite taille pourraient ne recevoir aucune visite ou ne faire l'objet d'aucun examen. Étant donné cette lacune, la Division a déjà établi un partenariat avec un projet interorganismes en trois parties qui porte sur la modernisation des examens de suivi. Ce projet, qui est en cours, devrait avoir entièrement été mis en œuvre pour le mois de juin 2013. Le principal objectif de ce projet consiste à offrir une plus grande garantie que l'on dispose de mécanismes de contrôle administratif liés aux subventions et qu'ils sont efficaces.

### **4.3 Gestion des risques**

La gestion des risques consiste à déterminer les risques, à les évaluer, à les classer par ordre de priorité et à les atténuer. Toutes les organisations doivent composer avec des risques stratégiques et opérationnels. Pour être en mesure de continuellement faire face à de nouveaux problèmes, il faut documenter un processus officiel de gestion des risques et en effectuer un suivi systématique.

#### ***4.3.1 On gère les risques liés au Programme de façon non officielle***

Il n'existe actuellement aucun processus officiel de gestion des risques permettant de déterminer de nouveaux risques liés au Programme, de les atténuer et d'en effectuer un suivi. Un examen de descriptions de poste du Secrétariat ainsi que du mandat du comité directeur et du comité de gestion confirme que l'on n'a pas encore défini les responsabilités concernant la gestion des risques liés au Programme. L'approche actuelle de gestion des risques liés au



Programme est plutôt de nature non officielle et est surtout fondée sur le partage de renseignements entre collègues, et l'on effectue des suivis lorsque des problèmes surviennent. En l'absence d'un processus officiel de gestion des risques, au fil des années, le Programme a dû faire face à un certain nombre de risques qui n'ont pas encore officiellement été définis, évalués ou atténués. Certains de ces risques (la responsabilisation liée aux données, le contrôle des mots de passet et les processus manuels) ont été définis dans le cadre de la présente vérification.

Malgré le manque de rigueur au niveau de la gestion des risques et de la collecte de renseignements connexes, le Programme reçoit de précieux renseignements de diverses sources au sujet des risques, en particulier en ce qui concerne la façon dont il est administré. Par exemple, le Secrétariat reçoit de titulaires de chaire et d'universités des rapports annuels sur la gestion des attributions et la tenue de visites de suivi au sein d'établissements choisis. De plus, le Secrétariat reçoit aussi des appels téléphoniques de titulaires de chaire et d'agents de subventions de recherche. On pourrait utiliser les renseignements recueillis pour déterminer des risques, ce qui constitue la première étape de la mise en œuvre d'une plus vaste approche de gestion des risques. (Consulter la description de la gestion des risques à la section 4.3 ci-dessus.) Le fait de maximiser l'utilisation de ces renseignements comporte des implications liées à la prise de décisions axées sur les risques sur les plans opérationnel (p. ex. visites de suivi) et stratégique (p. ex. gouvernance). Toutefois, on n'a pas encore tiré profit de la possibilité d'extraire ces renseignements et de les intégrer afin d'amorcer l'élaboration d'un processus de gestion des risques.

**Recommandation n° 7 :** On recommande d'élaborer, pour le Programme, une approche de gestion des risques qui permet de déterminer, d'évaluer et d'atténuer les risques de façon périodique en tenant compte des éléments suivants : la stratégie, les activités, le respect des exigences réglementaires et la protection des actifs du Programme (les données et les fonds du Programme).

**4.3.2 *Les renseignements recueillis durant les visites de suivi effectuées par la Division des finances et de l'administration des octrois pourraient être utilisés de façon plus efficace***

L'équipe responsable des suivis prépare un rapport d'établissement complet à la fin de chaque visite. Ce rapport présente les principales faiblesses liées au contrôle ainsi que les éléments concernant le non-respect et les dépenses non admissibles. Toutefois, la vérification a révélé que les conclusions ne sont pas présentées à la haute gestion du CRSH ou au Secrétariat. En outre, la Division des finances et de l'administration des octrois n'effectue pas d'analyse générale officielle des résultats qui pourraient permettre de déterminer des tendances ou des risques communs. De 2009-2010 à 2011-2012, environ 50 p. 100 des établissements ont reçu une cote « insatisfaisant », ce qui laisse supposer que leur cadre de contrôle interne doit être amélioré. Étant donné cette conclusion, il pourrait être important d'effectuer une analyse globale afin de comprendre les raisons de ces résultats de visites de suivi ainsi que d'améliorer la capacité de la direction à gérer les risques et à prendre des décisions informées au sujet du Programme.

**Recommandation n° 8 :** On recommande que la Division des finances et de l'administration des octrois prépare des rapports généraux qui présentent les risques et les tendances et qu'elle fasse parvenir ces rapports à la direction du Secrétariat et à la haute gestion du CRSH.

## 5. CONCLUSION

Le Programme existe depuis plus de 12 ans, et bon nombre de ses processus ont contribué à sa gestion efficace. La principale activité du Programme — le processus d'évaluation par les pairs — est une activité complexe qui comporte de nombreux éléments d'évaluation et étapes, et implique la participation d'un certain nombre d'intervenants (un collège de pairs évaluateurs, des agents de subventions de recherche et des membres de comité d'évaluation). Malgré la complexité de cette activité, la vérification a révélé que le processus d'évaluation par les pairs du Programme est bien documenté et communiqué, ce qui permet de s'assurer que les évaluations et l'administration des attributions sont effectuées de façon opportune. En outre, lorsque les subventions sont attribuées, le processus financier en place permet d'effectuer un suivi des dépenses et de l'admissibilité continue des chaires ainsi que de favoriser une gestion adéquate des fonds publics.

L'équipe responsable de la vérification a remarqué de nombreuses conclusions positives concernant des secteurs qui forment la base du Programme. Toutefois, il existe plusieurs problèmes systémiques qu'il faut régler. Certains de ces problèmes sont examinés dans le cadre de l'élaboration du nouveau système de gestion des demandes de subvention qui est proposé pour le CRSH et le CRSNG. Plus particulièrement, grâce à ce système, on prévoit régler les problèmes concernant la variabilité du contrôle des mots de passe et les limites de l'historique de vérification du système actuel. D'autres problèmes devront être réglés indépendamment du nouveau système de gestion des demandes de subvention. Alors qu'il poursuit son objectif d'amélioration continue, le Programme pourrait consolider son modèle de prestation actuel en intégrant ses secteurs fonctionnels plus efficacement, en améliorant la gouvernance de ses données afin de s'assurer d'effectuer un suivi adéquat de ses actifs essentiels et de bien les protéger ainsi qu'en d'adoptant un processus qui permet de déterminer de nouveaux risques et de les atténuer.

### Équipe de la vérification

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



## 6. RÉPONSE DE LA DIRECTION

Réponse et plan d'action concernant la vérification du Programme des chaires de recherche du Canada tels qu'ils ont été approuvés par le comité directeur le 30 octobre 2012

Recommandation de la vérification		Réponse de la direction		
Points à améliorer	Recommandation	Réponse	Responsable	Calendrier
1 <b>4.1 Gestion du Programme</b>  <b>4.1.2 <i>Le manque d'interaction entre les secteurs fonctionnels ne favorise pas un aperçu global du Programme</i></b>	On recommande d'examiner et d'ajuster le cadre de fonctionnement du Programme afin d'accroître l'interaction entre les secteurs fonctionnels et de favoriser une gestion globale du Programme. Il faudrait adopter une nouvelle approche documentée définissant clairement les responsabilités des secteurs fonctionnels, des comités et d'importants intervenants afin de s'assurer de disposer d'une gouvernance et de mécanismes de contrôle efficaces, en particulier en ce qui a trait aux données.	Accepté.  L'élaboration du plan d'action tient compte du fait qu'il s'agit d'un problème systémique décelé dans le cadre de la vérification d'autres programmes. Le Programme et les secteurs fonctionnels concernés ont accepté d'effectuer un examen systématique de tout le cycle de programme afin d'attribuer des rôles et des responsabilités clairs à chacun de ces secteurs. Cet examen sera fondé sur un modèle utilisé pour élaborer le nouveau système de technologie de l'information. Le cadre de responsabilisation qui en résultera sera mis à l'essai pendant un an. Après cet essai, on prévoit réexaminer le cadre afin de lui apporter les derniers ajustements nécessaires.	Secrétariat des chaires et CASD (Division des finances)	Mai 2013

Recommandation de la vérification		Réponse de la direction			
Points à améliorer	Recommandation	Réponse	Responsable	Calendrier	
2	<p><b>4.1 Gestion du Programme</b></p> <p><b>4.1.3 Les rôles, les responsabilités et les structures d'établissement de rapports devraient être plus officiels</b></p>	<p>On recommande d'élaborer un mandat clair et complet pour le comité de gestion afin de favoriser une plus grande précision des rôles et une prise de décision plus efficace. On recommande également de définir des exigences d'établissement de rapports pour le Secrétariat, le comité directeur et le comité de gestion afin d'assurer la communication des renseignements utilisés pour appuyer la gestion du Programme à divers niveaux.</p>	<p>Accepté.</p> <p>Cette recommandation est traitée dans le contexte de l'évaluation de la gouvernance de programmes interorganismes.</p> <p>On élabore des modalités harmonisées pour les structures d'établissement de rapports des trois secrétariats interorganismes, notamment le Secrétariat des chaires, qui est responsable du Programme.</p>	<p>Secrétariat des chaires</p>	<p>Janvier 2013</p>

Recommandation de la vérification		Réponse de la direction			
Points à améliorer	Recommandation	Réponse	Responsable	Calendrier	
3	<p><b>4.2 Mécanismes de contrôle internes</b></p> <p><b>4.2.1 Il faut préciser les responsabilités concernant les données sur la gestion des attributions afin de s'assurer que les données du Programme sont protégées et que l'on en effectue un suivi</b></p>	<p>On recommande d'établir des pouvoirs clairs quant aux actifs de données ainsi que de concevoir des mécanismes de contrôle adéquats et un plan d'urgence afin de protéger les données du Programme.</p>	<p>Accepté.</p> <p>L'élaboration du plan d'action tient compte de la récente réponse à la vérification interne concernant la sécurité de la technologie de l'information.</p> <p>On a approuvé une nouvelle politique de sécurité de la technologie de l'information et les directives connexes et on les a communiquées à tous les employés en juillet 2012. On a soigneusement examiné le cadre de sécurité de la technologie de l'information afin qu'il respecte toutes les normes du gouvernement du Canada qui visent à assurer la sécurité des renseignements et celle des actifs de technologie de l'information. Même si, au moment de la préparation du plan d'action, le Programme n'est que partiellement couvert par ce cadre étant donné que son fournisseur de technologie de l'information se trouve à l'externe, le Programme passe actuellement à la plateforme de technologie de l'information du CRSH, où tous les actifs de données seront assujettis à la nouvelle politique et aux directives connexes.</p> <p>En vertu du cadre et de son intention, le Programme sera chargé de déterminer les données qui sont recueillies et l'endroit où elles seront emmagasinées, mais le dirigeant principal de l'information aura les pleins pouvoirs en ce qui concerne la protection des données.</p>	<p>Secrétariat des chaires et DSAC (Division des solutions d'information et d'innovation)</p>	<p>Avril 2013</p>

Recommandation de la vérification		Réponse de la direction			
Points à améliorer	Recommandation	Réponse	Responsable	Calendrier	
4	<p><b>4.2 Mécanismes de contrôle internes</b></p> <p><b>4.2.2 Le contrôle de la gestion des mots de passe varie d'un groupe d'utilisateurs à un autre</b></p> <p><b>et</b></p> <p><b>4.2.3 La capacité du SGIC d'effectuer un suivi des modifications liées à ses données est limitée</b></p>	<p>On recommande que la Division des solutions d'information et d'innovation offre une garantie suffisante que les solutions proposées par le nouveau système de gestion des relations avec la clientèle permettront d'efficacement régler la question de la variabilité du contrôle des mots de passe et la question des limites de l'historique de vérification du SGIC.</p>	<p>Accepté.</p> <p>Le fait d'effectuer une mise à l'essai et une validation systématiques au cours de l'hiver 2013 devrait permettre d'offrir cette garantie. Autrement, on étudiera d'autres solutions pertinentes.</p>	<p>Secrétariat des chaires et DSAC (Division des solutions d'information et d'innovation)</p>	<p>Janvier 2013</p>

Recommandation de la vérification		Réponse de la direction			
Points à améliorer	Recommandation	Réponse	Responsable	Calendrier	
5	<p><b>4.2 Mécanismes de contrôle internes</b></p> <p><b>4.2.4 Le processus technique lié à la gestion de l'attribution de chaires est manuel et dépend surtout d'une seule personne</b></p>	<p>On recommande que le Secrétariat s'assure que les tableurs d'attribution et d'utilisation ainsi que d'autres dossiers délicats sont adéquatement protégés d'un accès non autorisé.</p>	<p>Accepté.</p> <p>On a examiné l'accès et les autorisations concernant les documents et les dossiers de nature délicate qui sont liés au Programme. Il y a maintenant un niveau d'autorisation adéquat pour le dossier sur l'attribution et l'utilisation dans le Système de gestion des documents et des dossiers électroniques. De plus, on conserve des documents imprimés des résultats des attributions et des tableurs d'utilisation dans les dossiers de chaque établissement au sein du Secrétariat.</p>	Secrétariat des chaires	Août 2012

Recommandation de la vérification		Réponse de la direction		
Points à améliorer	Recommandation	Réponse	Responsable	Calendrier
6 <b>4.2 Mécanismes de contrôle internes</b>  <b>4.2.4 Le processus technique lié à la gestion de l'attribution de chaires est manuel et dépend surtout d'une seule personne</b>	On recommande que le processus lié à la gestion des attributions de chaire et au suivi des chaires flexibles soit documenté et communiqué à un plus grand éventail d'employés du Secrétariat.	Accepté.  Le processus lié à la gestion du suivi de l'attribution et de l'utilisation de chaires (« chaires flexibles ») est documenté dans un guide de procédures pour le coordonnateur de la gestion de données du Programme. À mesure que des sections du guide seront terminées, on les communiquera à d'autres employés du Programme. De plus, on préparera ceux qui occupent des postes stratégiques à aider le coordonnateur de la gestion de données ainsi qu'à s'assurer que le processus d'attribution et le suivi de l'utilisation peuvent être gérés lorsqu'il est absent.	Secrétariat des chaires	Décembre 2012

Recommandation de la vérification		Réponse de la direction		
Points à améliorer	Recommandation	Réponse	Responsable	Calendrier
7 <b>4.3 Gestion des risques</b>  <b>4.3.1 On gère les risques liés au Programme de façon non officielle</b>	On recommande d'élaborer, pour le Programme, une approche de gestion des risques qui permet de déterminer, d'évaluer et d'atténuer les risques de façon périodique en tenant compte des éléments suivants : la stratégie, les activités, le respect des exigences réglementaires et la protection des actifs du Programme (les données et les fonds du Programme).	Accepté.  Au cours de l'automne 2012, on procédera à la mise en œuvre d'un processus d'évaluation des risques dans le cadre du Programme. Ce processus consistera notamment à définir des mesures d'atténuation et à les mettre en œuvre. Voici les cinq principaux éléments de cette approche : la gouvernance; la détermination, l'évaluation et l'atténuation des risques; l'information et la documentation; l'établissement de rapports; le suivi.	Secrétariat des chaires	Novembre 2012
8 <b>4.3 Gestion des risques</b>  <b>4.3.2 Les renseignements recueillis durant les visites de suivi effectuées par la Division des finances et de l'administration des octrois pourraient être utilisés de façon plus efficace</b>	On recommande que la Division des finances et de l'administration des octrois prépare des rapports généraux qui présentent les risques et les tendances et qu'elle fasse parvenir ces rapports à la direction du Secrétariat et à la haute gestion du CRSH.	Accepté.  On traite cette recommandation en mettant en œuvre le nouveau modèle de gouvernance du CRSH, qui offre une possibilité et des mécanismes pour ce type d'échange.	Secrétariat des chaires et CASD (Division des finances)	Septembre 2012

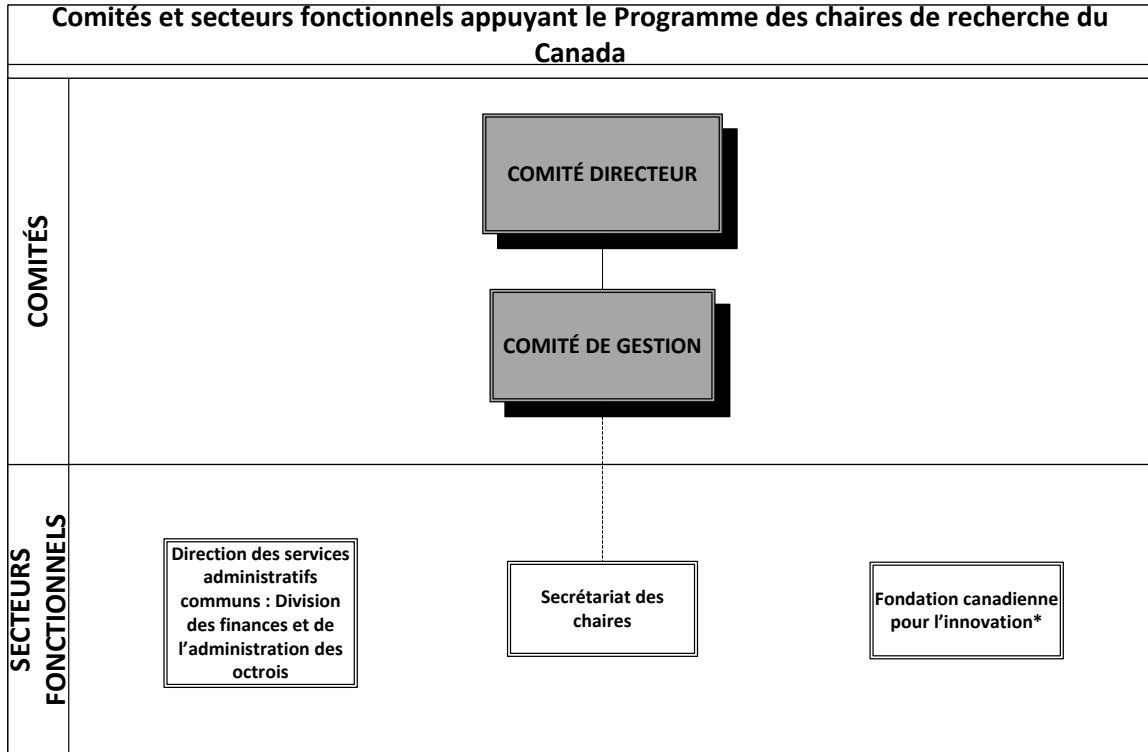




## ANNEXE I : SECTEURS, CRITÈRES ET SOURCES DE LA VÉRIFICATION

Éléments de vérification	Critères de vérification	Sources
Gestion du Programme	Le cadre de gestion du Programme définit clairement les rôles, les responsabilités et les relations concernant l'établissement de rapports afin de faciliter la prise de décisions et la supervision.	<i>Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes, Secteur de la vérification interne, Bureau du contrôleur général, 2011</i>
Mécanismes de contrôle internes	Le Programme a mis en œuvre un ensemble de mécanismes de contrôle internes pour son processus de gestion des attributions et il en a effectué un suivi, ce qui favorise l'efficacité.	<i>Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes, Secteur de la vérification interne, Bureau du contrôleur général, 2011</i>
Gestion des risques	Le Programme effectue un suivi et une évaluation systématiques de ses processus et de ses activités afin de déterminer de nouveaux risques et de les atténuer.	<i>Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes, Secteur de la vérification interne, Bureau du contrôleur général, 2011</i>

## ANNEXE II : COMITÉS ET SECTEURS FONCTIONNELS APPUYANT LE PROGRAMME DES CHAIRES DE RECHERCHE DU CANADA



*\*La Fondation canadienne pour l'innovation administre la base de données du Programme.*

**LÉGENDE :**

