

**Audit du Programme d'innovation dans les collèges  
et la communauté**

Division de l'audit interne  
Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada  
18 mars 2015

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1</b>	<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>CONTEXTE.....</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT .....</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>MÉTHODE DE L'AUDIT .....</b>	<b>8</b>
<b>5</b>	<b>PRINCIPALES CONSTATATIONS DE L'AUDIT .....</b>	<b>9</b>
5.1	GOUVERNANCE .....	9
5.2	ADMINISTRATION DU PROGRAMME .....	11
<b>6</b>	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>17</b>
<b>7</b>	<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS DE L'AUDIT .....</b>	<b>19</b>
<b>8</b>	<b>ANNEXE I : DOMAINES, CRITÈRES ET SOURCES RELATIFS À L'AUDIT .....</b>	<b>22</b>
<b>9</b>	<b>ÉQUIPE D'AUDIT .....</b>	<b>23</b>

# 1 SOMMAIRE

## Contexte

Le Programme d'innovation dans les collèges et la communauté (ICC) est administré par le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) en collaboration avec le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) et les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC).

Le Programme d'ICC vise à accroître l'innovation à l'échelle communautaire et régionale en permettant aux collèges canadiens de renforcer leur capacité de travailler avec des entreprises locales, en particulier les petites et moyennes entreprises (PME). Il appuie la recherche appliquée et les collaborations qui favorisent la commercialisation, le transfert de technologie, ainsi que l'adaptation et l'adoption de technologies nouvelles<sup>1</sup>.

Le Programme pilote d'ICC a été lancé en 2004. En raison de son succès, le Programme d'ICC a été lancé officiellement en 2008-2009 après que le gouvernement du Canada en avait fait l'annonce dans le budget de 2007 et dans la Stratégie fédérale en matière de sciences et de technologie. Au départ, il incluait uniquement les subventions de renforcement de l'innovation (RI), mais d'autres ont été ajoutées par la suite, à savoir :

- les subventions de recherche et développement appliquée (RDA);
- les subventions d'outils et d'instruments de recherche appliquée (OIRA);
- les subventions d'établissement de centres d'accès à la technologie (ECAT);
- les subventions de chaires de recherche industrielle dans les collèges (CRIC);
- les subventions De l'idée à l'innovation pour les universités et les collèges (INNOV-UC);
- les subventions d'entrée de renforcement de l'innovation (RI)<sup>2</sup>.

## Importance de l'audit

Le Programme d'ICC a enregistré une croissance rapide depuis son lancement officiel en 2008-2009. Au cours des trois derniers exercices, il a obtenu du gouvernement des fonds supplémentaires (dépenses de 31,3 millions de dollars en 2011-2012 et de 35,2 millions en 2012-2013), avec une injection importante de fonds en 2013-2014, qui a donné lieu à des dépenses sous forme de subventions totalisant 46,4 millions de dollars.

Étant donné sa croissance et les augmentations importantes de son financement, le Programme d'ICC figurait dans le Plan d'audit axé sur les risques de 2014-2017 du CRSNG. Signalons qu'il s'agit du premier audit du Programme d'ICC.

---

<sup>1</sup> Canada, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du CRSNG, *Programme d'innovation dans les collèges et la communauté : Renseignements importants*.

[http://www.nserc-crsng.gc.ca/Professors-Professeurs/RPP-PP/Info-Info\\_fra.asp](http://www.nserc-crsng.gc.ca/Professors-Professeurs/RPP-PP/Info-Info_fra.asp)

<sup>2</sup> Goss Gilroy Inc., *Évaluation du Programme d'ICC*, février 2013,.

## Objectif et portée de l'audit

L'audit avait pour objectif de donner l'assurance que la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles internes se rapportant à ce programme des trois organismes étaient adéquats et efficaces. L'audit portait sur tous les volets clés du programme, depuis la gouvernance jusqu'aux rapports sur le rendement entre le 1<sup>er</sup> avril 2011 et le 31 mars 2014.

## Principales constatations de l'audit

Le Programme d'ICC a été lancé officiellement il y a un peu plus de cinq ans et même s'il est relativement jeune par rapport à d'autres programmes des trois organismes (p. ex., Réseaux de centres d'excellence), les auditeurs ont constaté que les volets clés étaient bien gérés. Au nombre de ces volets, mentionnons le solide processus en place pour évaluer l'admissibilité des collèges, qui donne une assurance raisonnable que seuls les collèges en mesure de faire clairement la preuve d'une gérance adéquate obtiennent des fonds du Programme d'ICC. Ce mécanisme permet de s'assurer que les fonds sont bien contrôlés. De plus, l'audit a révélé que des contrôles efficaces étaient en place au niveau du programme pour assurer l'exactitude des montants versés et le suivi des progrès des bénéficiaires.

L'audit a révélé qu'il y avait matière à amélioration dans les secteurs stratégiques suivants :

1. Gouvernance – Les auditeurs ont constaté que les rôles et les responsabilités de l'organe de surveillance du programme – le Comité de gestion des partenariats de recherche (CGPR) – n'avaient pas été clairement définis. Il est donc difficile de savoir si le CGPR exerce en fait les fonctions attendues d'un comité de surveillance, en particulier pour ce qui concerne la gestion des risques et le rendement.
2. Gestion des risques – D'après l'audit, le suivi et la surveillance des risques au niveau du programme se font de façon informelle et reposent grandement sur un échange ponctuel d'information entre le directeur et le vice-président. Les auditeurs ont observé qu'en l'absence d'une approche plus officielle, la direction peut difficilement s'assurer que les risques susceptibles de nuire au programme sont suffisamment atténués. Les constatations de l'audit présentées dans le rapport citent des exemples de risques qui n'ont pas été atténués (p. ex., risques relatifs à la conformité aux cadres clés).
3. Mesure du rendement – Le Programme d'ICC recueille des données auprès des collèges et de leurs partenaires commerciaux au moyen de rapports d'étape et de rapports finaux. Toutefois, à ce jour, les données n'ont pas été recueillies et conservées en vue de surveiller activement le rendement global du programme. En l'absence d'une surveillance continue des principaux indicateurs de rendement, la direction peut difficilement déterminer si le programme atteint ses objectifs d'une année à l'autre.

Outre les secteurs stratégiques susmentionnés, l'audit a relevé plusieurs aspects opérationnels à améliorer devant être portés à l'attention de la direction :

4. Les auditeurs ont observé que le niveau de justification des décisions concernant l'octroi n'était pas uniforme entre les deux types de subventions sélectionnés aux fins de l'examen détaillé. La vérification des dossiers de demande a révélé que les demandes de subvention de renforcement de l'innovation (RI) étaient évaluées en fonction de critères établis et que les décisions concernant l'octroi étaient bien justifiées et documentées. En revanche, la justification de l'octroi des subventions d'outils et d'instruments de recherche appliquée (OIRA) était limitée, peut-être en raison de la forte injection de nouveaux fonds à ce volet en 2013-2014, qui a donné lieu à une forte hausse des demandes adressées au Comité d'évaluation des demandes de subvention du Programme d'ICC (ci-après le Comité d'évaluation), comité externe responsable de l'évaluation de toutes les demandes présentées au Programme d'ICC. En l'absence d'une approche uniforme pour justifier toutes les subventions accordées, le Programme d'ICC risque de ne pas pouvoir défendre les décisions d'octroi en cas de contestation.
5. La direction du programme n'examine pas les recommandations d'octroi de subvention formulées par le Comité d'évaluation avant l'approbation finale de l'octroi. En l'absence d'un examen des recommandations par le Comité d'évaluation au niveau du programme (pour s'assurer que la justification du financement est complète et suffisante et vérifier que les propositions recommandées sont conformes aux objectifs du programme), la direction ne peut avoir l'assurance que les recommandations ont été formulées avec la diligence voulue.
6. Aucune approche officielle uniforme n'a été établie pour la présentation et l'examen des réaffectations budgétaires d'un titulaire d'une subvention et des demandes de prolongation d'une subvention. Par conséquent, les auditeurs ont relevé un manque d'uniformité dans les documents présentés et conservés à l'appui de ces demandes (p. ex., documentation détaillée comparativement à des demandes et approbations par courriel et à des confirmations orales). En l'absence d'un processus officiel et uniforme, la conformité aux sections clés de plusieurs cadres importants (consultez la p. 16) visant à renforcer le contrôle et à atténuer le risque relatif à l'utilisation des fonds du Programme d'ICC est difficile à prouver.

## **Conclusion**

Le Programme d'ICC – lancé officiellement en 2008-2009 – est un programme relativement jeune par rapport à de nombreux autres programmes du CRSNG et des trois organismes. Depuis son lancement, il accorde avec succès sa gamme de subventions, tout en gérant la création et l'intégration de nouvelles possibilités de subventions, dont la dernière remonte à 2011-2012. Nombre des constatations de l'audit reflètent le contexte de la gestion d'un programme en expansion qui arrive à maturité dans les prochaines années. Malgré les contrôles efficaces au chapitre de l'admissibilité des collèges et de l'approbation et du paiement des subventions, les auditeurs ont

constaté qu'il y avait matière à amélioration dans les secteurs de la gouvernance, de la gestion des risques et de la surveillance du rendement.

Signalons que pendant l'audit, le Programme d'ICC était en voie d'accroître sa capacité en ressources humaines pour faire face à l'augmentation des exigences administratives. Même si elle n'entrait pas dans la portée de l'audit, les auditeurs sont d'avis que l'augmentation des ressources humaines pourrait donner à la direction plus de temps pour se concentrer sur l'élaboration de fonctions stratégiques cruciales à l'appui de l'administration du programme, comme la gouvernance et la gestion des risques.

Il est important de noter que la nécessité d'améliorer la gouvernance, la gestion des risques et la mesure du rendement ne se limite pas au Programme d'ICC. Des audits similaires portant sur d'autres programmes du CRSNG et des trois organismes ont également mis au jour des aspects à améliorer dans ces secteurs au niveau du programme, ce qui donne à penser qu'il peut s'agir de problèmes d'ordre systémique que la haute direction devrait examiner dans une optique plus large.

## 2 CONTEXTE

Le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) appuie les activités d'érudition réalisées dans les établissements postsecondaires du Canada. Il apporte une aide financière aux étudiants dans leurs études supérieures, encourage et appuie la recherche axée sur la découverte et favorise l'innovation en incitant les entreprises canadiennes à investir dans des projets de recherche en sciences naturelles et en génie menés par des établissements postsecondaires et à y participer. Le CRSNG est un organisme du gouvernement du Canada qui relève du Parlement par l'intermédiaire du ministre de l'Industrie.

Le Programme d'innovation dans les collèges et la communauté (ICC) est administré par le CRSNG en collaboration avec le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) et les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC).

Le Programme d'ICC vise à accroître l'innovation à l'échelle communautaire et régionale en permettant aux collèges canadiens de renforcer leur capacité de travailler avec des entreprises locales, en particulier les petites et moyennes entreprises (PME). Il appuie la recherche appliquée et les collaborations qui favorisent la commercialisation, le transfert de technologie, ainsi que l'adaptation et l'adoption de technologies nouvelles<sup>3</sup>.

Le Programme pilote d'ICC a été lancé en 2004. En raison de son succès, le Programme d'ICC a été lancé officiellement en 2008-2009 après que le gouvernement du Canada en avait fait l'annonce dans le budget de 2007 et dans la Stratégie fédérale en matière de sciences et de technologie. Au départ, il incluait uniquement les subventions de renforcement de l'innovation (RI), mais d'autres ont été ajoutées par la suite, à savoir :

- les subventions de recherche et développement appliquée (RDA);
- les subventions d'outils et d'instruments de recherche appliquée (OIRA);
- les subventions d'établissement de centres d'accès à la technologie (ECAT);
- les subventions de chaires de recherche industrielle dans les collèges (CRIC);
- les subventions De l'idée à l'innovation pour les universités et les collèges (INNOV-UC);
- les subventions d'entrée de renforcement de l'innovation (RI)<sup>4</sup>.

Le Programme d'ICC a enregistré une croissance rapide depuis son lancement officiel en 2008-2009. Au cours des trois derniers exercices, il a obtenu du gouvernement des fonds supplémentaires (dépenses de 31,3 millions de dollars en 2011-2012 et de 35,2 millions en 2012-2013), avec une injection importante de fonds en 2013-2014, qui a donné lieu à des dépenses sous forme de subventions totalisant 46,4 millions de dollars.

---

<sup>3</sup> Canada, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du CRSNG. *Programme d'innovation dans les collèges et la communauté : Renseignements importants*.

[http://www.nserc-crsng.gc.ca/Professors-Professeurs/RPP-PP/Info-Info\\_fra.asp](http://www.nserc-crsng.gc.ca/Professors-Professeurs/RPP-PP/Info-Info_fra.asp)

<sup>4</sup> Goss Gilroy Inc., *Évaluation du Programme d'ICC*, février 2013.

Le Programme d'ICC figurait dans le Plan d'audit axé sur les risques de 2014-2017 du CRSNG. Bien qu'il dispose actuellement d'une enveloppe de financement de taille moyenne comparativement à celle d'autres programmes du CRSNG, il a une grande importance et un fort retentissement en raison de l'apport prévu de nouveaux fonds dans les derniers budgets fédéraux. Il s'agit du premier audit du Programme d'ICC.

### 3 OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT

L'audit avait pour objectif de donner l'assurance que la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles internes se rapportant à ce programme des trois organismes étaient adéquats et efficaces.

L'audit portait sur les volets clés du programme d'ICC, depuis la gouvernance jusqu'aux rapports sur le rendement. Les auditeurs ont examiné les documents pour la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2011 au 31 mars 2014.

L'audit ne prévoyait aucune évaluation de la fonction de surveillance financière des organismes, dont la principale responsabilité consiste à évaluer l'efficacité des politiques, des systèmes et des contrôles internes dans les collèges admissibles au moyen d'examens. Ce processus fut l'objet d'un examen dans le cadre de l'Audit de la surveillance financière du CRSNG et du CRSH, dont le rapport fut publié à l'automne 2014.

Par ailleurs, l'audit ne portait pas non plus sur le rôle de la Division des finances et de l'administration des octrois (DFAO) dans le processus de paiement (p. ex., l'approbation en vertu de l'article 33). Le processus n'est pas propre au Programme d'ICC et les contrôles ont fait l'objet d'examens dans le cadre de l'évaluation de l'amélioration et de la vérification des comptes (2012) ainsi que de l'[Audit du Programme des réseaux de centres d'excellence](#).

### 4 MÉTHODE DE L'AUDIT

L'audit a été réalisé par une équipe de PricewaterhouseCoopers avec la participation de la Division de l'audit interne (DAI). La DAI a eu recours à la méthode suivante pour effectuer son travail.

- l'examen de divers dossiers et documents, dont les procès-verbaux de réunions de comité, l'évaluation du programme, les documents de planification, les politiques, les lignes directrices et le site Web du CRSNG (ce qui inclut également l'examen des procédures du programme et des documents à l'appui des décisions d'octroi);
- les entrevues auprès des principales parties prenantes internes participant à la prestation du Programme d'ICC, dont le vice-président de la Direction des partenariats de recherche (DPR), le directeur, le directeur adjoint, le personnel affecté aux programmes, ainsi que des employés de la DFAO, du Secrétariat du CRSNG et de la Division de la stratégie et du rendement organisationnels (DSRO) du CRSH;



- l'évaluation de l'efficacité d'un échantillon de subventions;
- l'évaluation de l'efficacité d'un échantillon de demandes d'admissibilité de collègues.

La mission d'audit a été menée conformément à la [Politique sur la vérification interne](#) du Conseil du Trésor, aux [Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada](#) et aux [Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne](#) de l'Institut des auditeurs internes (IAI). Conformément à ces normes, il faut adopter des procédures d'audit suffisantes et appropriées et recueillir des données probantes pour donner un niveau d'assurance élevé relativement aux constatations présentées dans le rapport. Les conclusions reposent sur une comparaison entre la situation observée au moment de l'audit et les critères d'audit (annexe I).

## 5 PRINCIPALES CONSTATATIONS DE L'AUDIT

### 5.1 Gouvernance

La gouvernance se définit de bien des manières et varie selon divers facteurs organisationnels, structurels et culturels. Même s'il n'existe aucune « définition par excellence », l'IAI définit la gouvernance comme suit :

« Dispositif comprenant les processus et les structures mis en place par le Conseil<sup>5</sup> afin d'informer, de diriger, de gérer et de piloter les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectifs » (2011).

L'orientation donnée par le Bureau du contrôleur général (2011) étoffe la définition ci-dessus et indique qu'on devrait définir clairement le rôle des organes de surveillance relativement à la gestion et à la maîtrise des risques pour assurer l'atteinte des objectifs<sup>6</sup>.

#### **5.1.1 La gouvernance du Programme d'ICC pourrait tirer avantage de procédures plus officielles.**

Les auditeurs ont constaté que les principaux éléments de la gouvernance étaient en place pour le Programme d'ICC au niveau opérationnel, comme la délégation des pouvoirs financiers et les descriptions de poste du vice-président, du directeur et d'autres membres de l'équipe de direction. Toutefois, au niveau des comités, les auditeurs ont remarqué que les rôles, les responsabilités et les rapports n'avaient pas été clairement définis. Par exemple, pendant l'audit, les auditeurs ont été informés que le CGPR, qui est dirigé par le vice-président et où siègent les directeurs de la DPR, avait pour responsabilité implicite de surveiller la gestion du Programme d'ICC. La surveillance d'un programme constitue généralement le rôle le plus important dans le

<sup>5</sup> Il convient de noter que, même si la majorité des ministères au sein de la fonction publique n'ont pas de « conseil », on reconnaît que la haute direction joue ce rôle.

<sup>6</sup> Canada, Bureau du contrôleur général, *Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes*, 2011.

cadre d'une gestion efficace de programmes puisque le comité doit s'assurer que les processus de gestion des risques sont en place et fonctionnent bien, que les risques sont portés à l'attention de l'échelon supérieur et suffisamment atténués et que le programme est en bonne voie d'atteindre ses objectifs. La délégation du rôle de surveillance au Comité de gestion des partenariats de recherche (CGPR) est adéquate, mais les auditeurs ont constaté qu'il n'existait aucun mandat (ou information dans les modalités du programme) pour préciser ses pouvoirs, son rôle et ses obligations redditionnelles ou encore ses relations avec d'autres comités du CRSNG ou des comités consultatifs externes (p. ex., le Comité des partenariats de recherche). En outre, il n'existait aucun procès-verbal officiel ni aucun rapport de décisions pour ce comité clé. Dès lors, l'audit ne permet pas de déterminer si le CGPR s'acquitte vraiment des tâches attendues d'un comité de surveillance ou encore si les rapports émanant de ce comité ou lui étant destinés sont optimaux.

Il est possible que la nécessité de conférer un caractère plus officiel à la gouvernance soit attribuable au niveau de maturité du Programme d'ICC. Comparativement à d'autres programmes des trois organismes mieux établis qui sont en place depuis des dizaines d'années (p. ex., les Réseaux de centres d'excellence), le Programme d'ICC est relativement nouveau – il a été lancé officiellement en 2008-2009 – et a intégré de nouvelles subventions tout récemment, en 2011. Par ailleurs, l'équipe d'audit a été informée que depuis la mise en place du Programme d'ICC, la direction a eu de la difficulté à obtenir les ressources adéquates pour ce programme en expansion et de plus en plus diversifié, ce qui donne à penser que les ressources ont surtout été affectées à l'administration directe du programme. Pendant l'audit, le Programme d'ICC était en voie d'accroître sa capacité en ressources humaines pour répondre à ses besoins en ressources.

**Recommandation n° 1 :** Nous recommandons à la direction d'intensifier ses efforts pour officialiser la gouvernance du Programme d'ICC et de préciser ce qui suit :

- les rôles et les responsabilités du CGPR, en particulier pour ce qui concerne le risque et le rendement;
- les rapports hiérarchiques entre le CGPR et la direction du Programme d'ICC, d'autres comités pertinents du CRSNG et des comités consultatifs externes; et
- le processus de renvoi des nouveaux problèmes et risques aux échelons supérieurs.

### ***5.1.2 La gestion des risques au niveau du programme s'effectue au moyen d'un échange d'information informel.***

Pour être efficace, la gestion des risques doit s'effectuer à tous les échelons d'une organisation. Le CRSNG a élaboré un cadre et une approche de gestion des risques officiels à l'échelle de l'organisme, qui sont utilisés depuis plusieurs années. En outre, il peaufine son approche de planification intégrée qui pourrait avoir des répercussions sur la façon dont les risques seront gérés à divers échelons à l'avenir.

La gestion des risques a été mise en place à l'échelle de l'organisme, mais les auditeurs ont constaté qu'aucune approche officielle de gestion des risques n'avait encore été établie au niveau du Programme d'ICC. Plus précisément, les principaux risques

susceptibles d'empêcher d'atteindre les objectifs du programme n'ont pas été officiellement documentés, et il n'existe aucune approche systématique pour la détection, la communication et la surveillance des nouveaux risques. L'approche actuellement employée pour cerner et gérer les risques associés au Programme d'ICC est informelle et repose en grande partie sur l'échange d'information entre le directeur et le vice-président. En l'absence d'un processus de gestion des risques officiel, le Programme d'ICC a été exposé, au fil des ans, à des risques qui n'ont pas été officiellement évalués ou atténués. Certains de ces risques ont été relevés dans le présent rapport d'audit (p. ex., des incohérences dans la conformité aux cadres clés censés régir la gestion des fonds du programme, constatation 5.2.6; des subventions accordées en l'absence d'une justification claire, constatation 5.2.2). Signalons que les questions relatives à la gestion des risques ne sont pas propres au Programme d'ICC. Plusieurs rapports d'audit ont également souligné les importants aspects à améliorer pour mieux gérer les risques au niveau d'autres programmes du CRSNG et des trois organismes.

Sans une approche systématique de détection, d'évaluation, de documentation et de communication des principaux risques au niveau du programme, il est davantage possible que l'on néglige les risques susceptibles d'empêcher d'atteindre les objectifs du Programme d'ICC et dès lors qu'on ne les atténue ou qu'on ne les surveille pas suffisamment.

**Recommandation n° 2 :** Nous recommandons d'officialiser le processus de gestion des risques du Programme d'ICC pour assurer que les risques clés susceptibles d'empêcher d'atteindre ses objectifs soient systématiquement détectés, atténués et surveillés.

## 5.2 Administration du programme

Ce programme des trois organismes est administré par le CRSNG et relève de la DPR du CRSNG. Il est actuellement dirigé par le directeur de la Division des collèges, de la commercialisation et de la planification du portefeuille. Il compte un directeur adjoint du Programme d'ICC et un effectif de gestionnaires supérieurs et d'adjoints de programme. Tous les membres de l'équipe sont des employés du CRSNG. L'équipe du Programme d'ICC est chargée d'exécuter le programme et de gérer diverses activités, notamment le traitement des demandes, la gestion de la logistique pour le processus d'évaluation par les pairs, l'examen des rapports d'étape des titulaires de subvention et la participation aux réunions du Comité d'évaluation pour appuyer et encadrer ses travaux. L'équipe du Programme d'ICC reçoit également l'appui du gestionnaire de la planification et du budget de la DPR et du gestionnaire principal de la planification stratégique de la DPR.

En outre, des activités clés nécessaires pour appuyer le programme sont exercées par :

- le Secrétariat du Conseil du CRSNG et la Division de la stratégie et du rendement organisationnels du CRSH, qui approuvent au bout du compte l'admissibilité des collèges – les collèges ne peuvent pas recevoir des fonds du Programme d'ICC tant qu'ils n'ont pas été jugés admissibles;
- la DFAO, qui est responsable du paiement des subventions;

- la Division des solutions d'information et d'innovation, qui est responsable des aspects techniques, comme les systèmes de gestion et les bases de données relatifs aux subventions et aux bourses, ainsi que les droits d'accès à ceux-ci.

### **5.2.1 Les collèges sont systématiquement évalués en fonction de critères d'admissibilité financiers et non financiers avant de pouvoir présenter une demande de subvention au Programme d'ICC.**

En tant que gestionnaires de fonds publics, les organismes doivent absolument s'assurer que les établissements postsecondaires qui reçoivent des fonds ont été sélectionnés et jugés acceptables au terme d'une évaluation rigoureuse de leur admissibilité. Pour pouvoir présenter une demande au Programme d'ICC et en recevoir des fonds, les collèges doivent avant tout présenter une demande d'admissibilité à l'un des trois organismes subventionnaires fédéraux (CRSNG, CRSH et IRSC) afin que l'on détermine s'ils sont admissibles en fonction de leur domaine de recherche ou de leurs demandes. Récemment, les trois organismes subventionnaires fédéraux ont harmonisé leur processus de détermination de l'admissibilité des établissements. Ce processus commun permet de s'assurer que les organismes ont recours à une approche normalisée et structurée pour évaluer l'admissibilité. Auparavant, ils évaluaient les demandes d'admissibilité en utilisant des approches légèrement différentes et en demandant parfois des renseignements différents aux candidats.

Dans le cadre de leur évaluation, les organismes examinent l'information qui a été fournie par les établissements pour satisfaire aux divers critères non financiers, par exemple attester qu'ils se sont dotés de politiques conformes aux exigences des organismes et ont un mandat de recherche et, pour le CRSNG uniquement, qu'ils offrent des programmes menant à un grade ou à un diplôme en sciences naturelles et en génie. En outre, à l'évaluation non financière s'ajoute une évaluation de la viabilité financière du collège et de l'environnement de contrôle interne, effectuée par la DFAO. Les décisions en matière d'admissibilité reposent également sur des calculs – dont les données proviennent des états financiers vérifiés du collège – effectués en vue d'examiner les ratios financiers établis. Ces ratios aident à déterminer la viabilité financière de l'établissement et donnent un aperçu des secteurs d'intérêt pour la surveillance financière future.

Les auditeurs ont constaté qu'un solide système était en place pour évaluer l'admissibilité et la viabilité des collèges avant l'octroi des fonds. De plus, après avoir examiné un échantillon de demandes émanant des collèges adressées au CRSNG et au CRSH, ils ont constaté que les collèges étaient systématiquement évalués en fonction de ces critères, ce qui donne à penser qu'une approche normalisée était utilisée et que la diligence voulue était exercée pour s'assurer que les organismes accordent des fonds uniquement aux collèges qui respectent les normes d'admissibilité établies.

### **5.2.2 Le niveau de justification pour les décisions concernant l'octroi varie en fonction du type de subvention.**

#### ***Subventions de renforcement de l'innovation (RI)***

La subvention de RI constitue le type de subventions du Programme d'ICC grâce auquel la plus grande partie des fonds de subvention a été accordée (18,7 M\$ en 2013-2014), ce qui représente 58 % du financement total du Programme d'ICC pendant les exercices visés par l'audit. Les subventions d'entrée de RI peuvent atteindre 100 000 \$ par année pendant un maximum de deux ans et les subventions de cinq ans de RI peuvent atteindre 500 000 \$ par année pendant les trois premières années et représenter jusqu'à 80 % du financement annuel de base pour les quatrième et cinquième années.

Le Comité d'évaluation recommande à la direction du Programme d'ICC les demandes de subvention de RI aux fins de financement. Il désigne trois membres chargés de lire (lecteurs) chaque demande. Après avoir examiné la demande ainsi que les évaluations fournies par les experts externes, les lecteurs présentent la demande aux fins de discussions au Comité d'évaluation, qui décide des notes finales attribuées en fonction des critères préétablis. Des lettres expliquant les résultats de l'évaluation du Comité d'évaluation et la rétroaction concernant la demande sont ensuite préparées et envoyées à chaque candidat. Les auditeurs ont constaté que les demandes de subvention de RI étaient évaluées de façon uniforme en fonction des critères établis et que les décisions d'octroi étaient bien justifiées et documentées.

#### ***Subventions d'outils et d'instruments de recherche appliquée (OIRA)***

La subvention d'OIRA est une subvention d'un montant modeste de 7 000 \$ à 150 000 \$. Compte tenu de la récente injection de nouveaux fonds dans le Programme d'ICC, un montant supplémentaire a été alloué aux subventions d'OIRA (10,3 M\$ de plus en 2013-2014 par rapport à 0 \$ en 2012-2013).

Les auditeurs ont examiné les dossiers des trois derniers exercices. Seulement 12 demandes de subvention d'OIRA ont été appuyées en 2011-2012 et aucun appel de demandes n'a été fait en 2012-2013. Toutefois, en 2013-2014, le Programme d'ICC a reçu un afflux de demandes de subvention d'OIRA (145 demandes) en raison d'un apport substantiel de fonds du gouvernement. Pendant l'exercice 2013-2014, on a décidé, en raison des pressions accrues exercées sur le Comité d'évaluation, que les membres du comité n'étaient pas obligés de préparer des lettres de rétroaction à l'intention des candidats ayant présenté une demande de subvention d'OIRA pour expliquer les résultats de l'évaluation du Comité d'évaluation. Les procès-verbaux des séances d'évaluation et les justifications des recommandations du Comité d'évaluation n'avaient pas non plus été établis pendant cette période. Tout ce qui avait été conservé à l'appui des recommandations concernant le financement formulées par le Comité d'évaluation, c'était la notation de chaque demande – un tableur Excel renfermant uniquement des valeurs numériques – déterminée par consensus du Comité d'évaluation. Les auditeurs ont donc constaté que la justification des subventions accordées n'était pas claire pour les subventions d'OIRA, ce qui a eu une incidence directe sur le travail du personnel du programme. Ils ont relevé des cas où le personnel n'avait pas pu répondre aux demandes des candidats désireux de connaître la raison des décisions de financement sans essayer de refaire l'évaluation de la demande réalisée au départ par le Comité d'évaluation. Sans une justification clairement documentée des recommandations ou décisions concernant l'octroi, ces carences peuvent continuer d'influer sur le travail du personnel. De plus, la direction du

Programme d'ICC risque de ne pas pouvoir défendre les décisions concernant l'octroi au cas où celles-ci seraient contestées ultérieurement.

**Recommandation n° 3 :** Nous recommandons de conserver les documents d'appui de toute discussion et décision du Comité d'évaluation des demandes de subvention du Programme d'ICC afin de s'assurer que les justifications des recommandations visant un important financement sont claires et disponibles.

**5.2.3 *Un examen des recommandations du Comité d'évaluation des demandes de subvention du Programme d'ICC par la direction du programme avant la décision définitive concernant la subvention donnerait une plus grande assurance de diligence raisonnable.***

D'après les modalités du Programme d'ICC, il incombe au Comité d'évaluation, organe composé uniquement de membres externes, d'évaluer les demandes et de formuler au Programme d'ICC les recommandations de financement. Toutefois, il incombe à l'organisme de prendre les décisions définitives concernant l'octroi des subventions.

Même si le Comité d'évaluation évalue les demandes de subvention et formule des recommandations de financement au Programme d'ICC, on a constaté que la direction du Programme d'ICC n'examinait pas et ne remettait pas en questions les recommandations de financement formulées avant l'approbation finale du financement. La direction, qui dispose du pouvoir délégué de prendre les décisions définitives concernant le financement, s'en remettait uniquement au Comité d'évaluation pour s'assurer que les intérêts de la Couronne étaient pris en compte et que les objectifs du Programme d'ICC étaient atteints. Signalons que l'équipe d'audit a été informée qu'un représentant du Programme d'ICC participe aux réunions du Comité d'évaluation. Toutefois, le rôle de ce représentant – secrétaire du comité – consiste à définir l'approche du Comité d'évaluation avant la réunion, à travailler avec le président et à clarifier des points relatifs à la politique du programme pendant les réunions.

En l'absence d'un examen des recommandations de financement formulées par le Comité d'évaluation au niveau du programme (p. ex., pour s'assurer que la justification du financement est complète et suffisante et vérifier que les demandes recommandées sont conformes aux objectifs du programme), la direction ne peut avoir l'assurance que les recommandations de financement ont été formulées avec la diligence voulue.

**Recommandation n° 4 :** Nous recommandons à la direction du Programme d'ICC d'élaborer un processus pour examiner les recommandations de financement du Comité d'évaluation des demandes de subvention du Programme d'ICC avant de signer les notes d'approbation du financement. Ce processus pourrait inclure l'examen des justifications fournies par le Comité d'évaluation pour s'assurer qu'elles sont complètes, détaillées et conformes aux objectifs du programme et la conservation de la preuve de cet examen avant la signature des notes d'approbation du financement.

**5.2.4 *Les paiements des subventions sont approuvés par le pouvoir délégué compétent et le montant exact est versé.***

En examinant un échantillon de demandes de subvention acceptées, les auditeurs ont constaté que le paiement des subventions avait été approuvé comme il se doit avant le versement des fonds aux bénéficiaires. De plus, le montant des paiements était versé conformément aux calendriers de paiement approuvés. Il s'agit de contrôles financiers cruciaux pour s'assurer que les fonds du programme sont versés uniquement aux bénéficiaires désignés qui ont été approuvés dans le cadre du processus de sélection et que le montant exact est versé.

Les auditeurs ont aussi constaté que les rapports financiers mensuels faisant état des dépenses engagées à ce jour ainsi que des engagements fermes et préalables de subventions sont préparés et utilisés à des fins de surveillance financière continue au sein du Programme d'ICC. Ces rapports aident à s'assurer que les risques de non-utilisation de fonds sont limités pour toutes les subventions du Programme d'ICC et que le programme travaille dans le cadre de son enveloppe de financement, y compris les deux types de subventions réservées à un usage particulier – les subventions De l'idée à l'innovation pour les universités et collèges (INNOV-UC) et les subventions de chaires de recherche industrielle dans les collèges (CRIC) – pour lesquelles le financement ne peut être transféré à d'autres subventions du Programme d'ICC.

#### **5.2.5 Des listes de vérification ont été élaborées pour assurer une approche systématique de surveillance des progrès réalisés par les bénéficiaires de subventions.**

En règle générale, les auditeurs ont constaté que le personnel du Programme d'ICC demandait et recevait des rapports d'étape en temps opportun pour les subventions d'entrée et les subventions de cinq ans de RI et assurait un suivi à cet égard. Un rapport d'étape est requis après 12 mois pour les subventions d'entrée de RI et après 18 et 36 mois pour les subventions de cinq ans.

Pour assurer une approche systématique et uniforme de surveillance des progrès réalisés par les bénéficiaires, les administrateurs de programme utilisent une liste de vérification pour les besoins de l'examen des rapports d'étape présentés par les bénéficiaires. Ils remplissent et approuvent les listes de vérification avant le versement suivant de la subvention. Il s'agit d'un mécanisme qui pourrait faciliter la conformité à la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor et éviter d'effectuer des versements avant qu'ils ne soient nécessaires.

#### **5.2.6 Aucun processus officiel n'est en place pour approuver les modifications au budget du titulaire de la subvention et les demandes de prolongation des subventions.**

Le *Guide d'administration financière des trois organismes de 2013 – Programme d'ICC* (section « Dérogation aux activités ou au budget proposés, ou les deux ») précise que les titulaires de subvention doivent obtenir l'autorisation de l'organisme pour réaffecter plus de 20 % du montant prévu pour tout poste budgétaire, comme le matériel et les fournitures, les dépenses relatives à la rémunération et les frais de déplacement et d'hébergement. Bien que le Guide s'avère clair à ce sujet, les auditeurs ont constaté qu'aucun processus officiel uniforme n'avait été établi pour la présentation et l'examen

des demandes de modification du budget des titulaires de subvention. Par conséquent, ils ont relevé des incohérences dans les documents fournis et conservés à l'appui des réaffectations budgétaires supérieures à 20 %. Par exemple, certaines modifications étaient appuyées par des demandes officielles, notamment des prévisions budgétaires révisées, tandis que d'autres n'étaient étayées que par un courriel expliquant pourquoi la demande avait été faite sans révision des prévisions budgétaires. D'autres modifications n'étaient étayées par aucun document ni aucune mention d'une approbation verbale. Il se peut que cette règle existe dans le Guide pour empêcher qu'un montant disproportionné de fonds soit utilisé à des fins non directement liées à la recherche financée. Toutefois, si les modifications budgétaires ne sont pas présentées de manière uniforme par le titulaire de la subvention puis approuvées officiellement, les responsables du programme ne seront peut-être pas au courant des réaffectations non autorisées avant d'avoir reçu l'état de compte et après que les fonds ont été dépensés.

En plus d'exiger l'approbation des réaffectations budgétaires, le *Guide d'administration financière des trois organismes de 2013 – Programme d'ICC* (section « Prolongation pour l'utilisation des fonds au-delà de la période de validité de la subvention ») oblige les titulaires de subvention à présenter une demande écrite à l'administrateur de programme en vue de prolonger leur financement. Bien que cette exigence soit clairement énoncée dans le guide, les auditeurs ont relevé des cas où le financement avait été prolongé en l'absence d'une approbation officielle.

En l'absence d'une approche officielle pour la demande et l'approbation des réaffectations budgétaires et des prolongations du financement, il existe un risque de non-conformité à plusieurs cadres importants établis par le SCT et le CRSNG pour renforcer le contrôle exercé sur les fonds et atténuer les risques (p. ex., les sections 28 à 37 des modalités du programme à la rubrique « Dépenses admissibles »; le *Guide d'administration financière des trois organismes du Programme d'innovation dans les collèges et la communauté de 2013*, sections « Utilisation des subventions » et « Financement annuel des subventions »; et la *Directive sur les paiements de transfert*, section 6.4.4, « Gestion de trésorerie »).

**Recommandation n° 5 :** Nous recommandons d'élaborer un modèle officiel à l'intention des titulaires d'une subvention du Programme d'ICC qui souhaitent demander une modification budgétaire et une prolongation du financement. Ce modèle obligerait les collèges à étayer la justification de la demande et à fournir leur budget modifié. À la réception de chaque demande, le Programme d'ICC devrait mettre en œuvre un processus officiel et uniforme en vue d'évaluer adéquatement la demande et de documenter les résultats ainsi que les décisions.

### **5.2.7 La mesure du rendement n'est pas suffisamment approfondie pour fournir l'assurance que le Programme d'ICC atteint continuellement ses objectifs.**

Les résultats immédiats, intermédiaires et finaux attendus du Programme d'ICC ont été documentés dans le *modèle logique*. À l'aide de ce modèle, le groupe de l'évaluation, conjointement avec le Programme d'ICC, a créé un *Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats* et *Cadre de vérification axé sur les risques* (le



Cadre), qui décrit les secteurs et les objectifs de rendement proposés pour le Programme d'ICC. De plus, ce document précise les sources de données et la fréquence ou le moment de la mesure de chaque indicateur de rendement mentionné.

Bien que le Programme d'ICC ait commencé à recueillir des données auprès des collèges et de leurs partenaires commerciaux au moyen des rapports d'étape et des rapports finaux, il n'a pas utilisé les données obtenues à ce jour pour surveiller de manière proactive son avancement global par rapport à ses objectifs<sup>7</sup> en vue de comprendre son rendement. En l'absence de mesures continues, des risques pour le rendement peuvent survenir d'une année à l'autre (p. ex., il est possible que des objectifs prévus particuliers ne soient pas atteints) et ne pas être atténués à temps. L'équipe de l'audit a été informée que le Programme d'ICC avait recours à un cycle d'évaluation quinquennal et non à la surveillance continue du rendement pour déterminer où il en est sur le front de ses objectifs. Cette situation pose problème puisque le cycle d'évaluation quinquennal ne fournit pas à la direction l'« analyse à temps » requise pour intervenir rapidement au cas où les progrès relativement à certains objectifs du Programme d'ICC ne respecteraient pas les attentes. De plus, la seule évaluation du Programme d'ICC effectuée à ce jour, qui date de février 2013, mettait l'accent sur les subventions les plus anciennes du programme, soit la subvention de RI. Elle n'incluait pas un examen des autres types de subvention qu'englobe le Programme d'ICC.

**Recommandation n° 6 :** Nous recommandons d'établir pour le Programme d'ICC une mesure continue de ses progrès sur le front de ses objectifs et de communiquer les résultats périodiquement à la direction.

## 6 CONCLUSION

Le Programme d'ICC, qui a été lancé officiellement en 2008-2009, est un programme relativement jeune par rapport à de nombreux autres programmes des trois organismes et du CRSNG. Depuis son lancement, on accorde avec succès diverses subventions,

---

<sup>7</sup> Canada, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du CRSNG, *Programme d'innovation dans les collèges et la communauté : Renseignements importants*.

[http://www.nserc-crsng.gc.ca/Professors-Professeurs/RPP-PP/Info-Info\\_fra.asp#objectif](http://www.nserc-crsng.gc.ca/Professors-Professeurs/RPP-PP/Info-Info_fra.asp#objectif)

Sous les rubriques *Objectif* et *Incidence prévue du programme*, on indique ce qui suit :

« Le Programme d'ICC vise à accroître l'innovation à l'échelle communautaire et régionale en permettant aux collèges canadiens de renforcer leur capacité de travailler avec des entreprises locales, en particulier les petites et moyennes entreprises (PME). Il appuie la recherche appliquée et les collaborations qui favorisent la commercialisation, le transfert de technologie ainsi que l'adaptation et l'adoption de technologies nouvelles. [...]

« À long terme, le Programme d'ICC stimulera le développement économique de la communauté et créera de nouveaux emplois de qualité axés sur le savoir-faire et l'innovation technologique. Il atteindra ces objectifs en renforçant la capacité des collèges de transformer plus facilement et plus rapidement les résultats de la recherche et développement (R et D) en activités économiques. »

De plus, on précise que l'incidence du programme se manifestera sous 11 différentes formes.

tout en gérant la création et l'intégration de nouvelles possibilités de subventions, dont la dernière remonte à 2011-2012. Nombre des constatations de l'audit reflètent le contexte de gestion d'un programme en expansion qui arrivera à maturité dans les prochaines années. Malgré la mise en œuvre de contrôles efficaces relativement à l'admissibilité des collèges, à l'approbation des subventions et aux paiements, les auditeurs ont constaté que d'importantes améliorations s'imposaient dans les secteurs de la gouvernance, de la gestion des risques et de la surveillance du rendement.

Signalons que pendant l'audit, le Programme d'ICC était en voie d'accroître sa capacité en ressources humaines pour faire face à l'augmentation des exigences administratives. Même si elle n'entrait pas dans la portée de l'audit, les auditeurs sont d'avis que l'augmentation des ressources humaines pourrait donner à la direction plus de temps pour se concentrer sur l'élaboration de fonctions stratégiques cruciales à l'appui de l'administration du programme, comme la gouvernance et la gestion des risques.

Il est important de noter que la nécessité d'améliorer la gouvernance, la gestion des risques et la mesure du rendement ne se limite pas au Programme d'ICC. Des audits similaires d'autres programmes du CRSNG ou des trois organismes ont également mis au jour des aspects à améliorer dans ces secteurs au niveau du programme, ce qui donne à penser qu'il s'agit peut-être de problèmes d'ordre systémique que la haute direction devrait examiner dans une optique plus large.

## 7 RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS DE L'AUDIT

POINT	*ÉVALUATION DE L'URGENCE	RECOMMANDATION	RÉPONSE DE LA DIRECTION	DATE CIBLE
1.	12 mois	<p>Nous recommandons à la direction d'intensifier ses efforts pour officialiser la gouvernance du Programme d'innovation dans les collèges et la communauté (ICC) et de préciser ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les rôles et les responsabilités du Comité de gestion des partenariats de recherche, en particulier pour ce qui concerne le risque et le rendement;</li> <li>• les rapports hiérarchiques entre le Comité de gestion des partenariats de recherche et la direction du Programme d'ICC, d'autres comités pertinents du CRSNG et des comités consultatifs externes;</li> <li>• le processus de renvoi des nouveaux problèmes et risques aux échelons supérieurs.</li> </ul>	<p>Les pouvoirs et les responsabilités en matière de gestion du Programme d'ICC, comme pour tous les programmes du CRSNG, reviennent aux personnes assumant un rôle plutôt que de relever du mandat d'un comité. Néanmoins, un mandat sera établi pour le Comité de gestion des partenariats de recherche. La direction précisera les responsabilités pour renvoyer les nouveaux problèmes et risques à un échelon supérieur au sein du Programme d'ICC.</p>	15 déc. 2015
2.	12 mois	<p>Nous recommandons d'officialiser le processus de gestion des risques du Programme d'ICC pour s'assurer que les risques clés susceptibles de l'empêcher d'atteindre ses objectifs sont systématiquement détectés, atténués et surveillés.</p>	<p>Le CRSNG s'est doté d'un processus de gestion intégrée des risques et met au jour, atténue et surveille systématiquement et officiellement les principaux risques. Les risques du Programme d'ICC sont pris en compte au moment de l'établissement des principaux risques du CRSNG. L'organisme officialisera le processus de gestion des risques du Programme d'ICC et d'autres programmes de partenariat. Ces évaluations des</p>	16 déc. 2015

## Audit du Programme d'innovation dans les collèges et la communauté

			risques seront utilisées dans le cadre de la planification des risques organisationnels et feront partie du processus de planification opérationnelle de la Direction des partenariats de recherche(DPR).	
3.	12 mois	Nous recommandons de conserver les documents d'appui de toute discussion et décision du Comité d'évaluation des demandes de subvention du Programme d'ICC afin de s'assurer que les justifications des recommandations visant un important financement sont claires et disponibles.	Le CRSNG s'assurera que le Programme d'ICC fournit et conserve les documents à l'appui des recommandations concernant le financement du Comité d'évaluation des demandes de subvention du Programme d'ICC.	1 <sup>er</sup> juillet 2015
4.	12 mois	Nous recommandons à la direction du Programme d'ICC d'élaborer un processus pour examiner les recommandations de financement du Comité d'évaluation des demandes de subvention du Programme d'ICC avant de signer les notes d'approbation du financement. Ce processus pourrait inclure l'examen des justifications fournies par le Comité d'évaluation pour s'assurer qu'elles sont complètes, détaillées et conformes aux objectifs du programme et la conservation de la preuve de cet examen avant la signature des notes d'approbation du financement.	Le personnel du CRSNG est mis à contribution tout au long du processus d'évaluation des demandes et donne une assurance à l'appui des décisions concernant le financement prises par la direction du CRSNG. Il doit s'assurer que l'information justifiant les subventions accordées (voir la recommandation précédente) est complète, détaillée et conforme aux objectifs du programme et documentée dans les dossiers de demande. Le CRSNG s'assurera que le personnel du programme atteste dans les recommandations concernant le financement que les recommandations du comité sont complètes, reposent sur une analyse approfondie des propositions et sont conformes aux objectifs du programme. Cette attestation se reflétera dans les notes d'approbation du financement signées par la direction.	1 <sup>er</sup> juillet 2015
5.	18 mois	Nous recommandons d'élaborer pour le Programme d'ICC un modèle officiel à l'intention des titulaires d'une subvention qui souhaitent demander une modification budgétaire et une prolongation du financement. Ce modèle obligerait les collèges à	Un modèle officiel et des processus définis seront élaborés pour la prolongation et les modifications du financement. Comme on l'a déjà mentionné, les pratiques exemplaires d'autres programmes seront examinées en vue de la mise en œuvre du modèle et des processus connexes.	1 <sup>er</sup> avril 2015

---

**Audit du Programme d'innovation dans les collèges et la communauté**

		étayer la justification de la demande et à fournir leur budget modifié. À la réception de chaque demande, on devrait mettre en œuvre un processus officiel et uniforme en vue d'évaluer adéquatement les demandes de subvention et de documenter les résultats ainsi que les décisions pour le Programme d'ICC.		
6.	18 mois	Nous recommandons d'établir pour le Programme d'ICC une mesure continue de ses progrès sur le front de ses objectifs et de communiquer les résultats périodiquement à la direction.	Pour le Programme d'ICC, on a élaboré et utilisé une série détaillée d'indicateurs de rendement qui mesurent l'atteinte de ses objectifs. L'information recueillie dans les rapports des titulaires et les commentaires des entreprises étayent l'évaluation du rendement par rapport aux objectifs effectuée par la direction. On mesure ainsi le rendement de la subvention, mais le caractère opportun de cette approche est limité. Chaque année, la Direction des partenariats de recherche présente à son comité consultatif (Comité des partenariats de recherche) de l'information sommaire sur le rendement de chaque programme, notamment le Programme d'ICC. Le CRSNG prévoit mettre en œuvre un moyen plus rapide de recueillir de l'information clé sur le rendement des subventions qui permettra une meilleure surveillance périodique du rendement du programme et la communication régulière d'information sur son rendement à la direction.	1 <sup>er</sup> avril 2016

\*L'évaluation de l'urgence des recommandations fait référence à l'urgence de chaque recommandation établie en fonction de l'exposition au risque de l'organisme ou des organismes. Selon l'évaluation de l'urgence, la Division de l'audit interne recommande de mener à bien les mesures de gestion associées à la recommandation dans un délai précis :

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

## 8 ANNEXE I : DOMAINES, CRITÈRES ET SOURCES RELATIFS À L'AUDIT

DOMAINES D'AUDIT	CRITÈRES D'AUDIT	SOURCES
<b>Gouvernance</b>		
Examiner la mesure dans laquelle la structure de gouvernance est claire et permet d'exercer une surveillance adéquate pour s'assurer qu'on atteint les objectifs du programme et qu'on gère les risques.	Le programme est doté d'un cadre de gouvernance adéquat et efficace et la direction exerce une surveillance pour s'assurer qu'on atteint les objectifs et qu'on gère les risques.	<i>Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion</i> (Bureau du contrôleur général, 2011, sections G1 à G4, RM7, PPL1 et PPL2)
<b>Gestion des risques</b>		
Examiner la mesure dans laquelle le programme met au jour, évalue et atténue les risques liés à l'administration du programme.	La direction a mis au jour les risques susceptibles d'empêcher d'atteindre les objectifs du programme et élaboré des stratégies d'atténuation qui font régulièrement l'objet d'un examen et de rapports.	<i>Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion</i> (Bureau du contrôleur général, 2011, sections RM1 à RM3 et RM6)
<b>Administration du programme</b>		
Examiner la mesure dans laquelle les collèges sont évalués en fonction de critères d'admissibilité clairs.	On évalue constamment les collèges en fonction de critères d'admissibilité clairs et définis avant de leur permettre de présenter une demande de subvention au Programme d'ICC.	<i>Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion</i> (Bureau du contrôleur général, 2011, section RM3)  <a href="http://science.gc.ca">science.gc.ca</a> <a href="#">Exigences en matière d'admissibilité des établissements relativement à l'administration des subventions et des bourses</a>
Examiner la mesure dans laquelle les demandes de financement sont évaluées par rapport à des critères clairs et les décisions de financement sont bien documentées.	Les demandes de subvention sont toujours sélectionnées en fonction des critères clairs et établis et les décisions de financement sont justifiées.	<i>Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion</i> (Bureau du contrôleur général, 2011, sections AC1 et AC3)

---

**Audit du Programme d'innovation dans les collèges et la communauté**

Examiner la mesure dans laquelle le paiement des subventions est approuvé et effectué de façon exacte.	Le paiement des subventions est approuvé par les autorités compétentes et effectué de façon exacte.	<i>Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion (Bureau du contrôleur général, 2011, sections ST3, ST4, ST18 et ST20)</i>
Examiner la mesure dans laquelle l'approche de surveillance des subventions du programme est claire et appliquée de manière uniforme pour déterminer le maintien du financement aux titulaires de subvention.	La surveillance des progrès des bénéficiaires est systématique. De plus, le processus de surveillance prévoit des attentes claires et bien communiquées pour déterminer les progrès en vue du maintien du financement; et de l'information suffisante et pertinente est recueillie, analysée et communiquée pour qu'on évalue les progrès.	<i>Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion (Bureau du contrôleur général, 2011, sections ST10, ST15, ST16 et PP3)</i>
Examiner la mesure dans laquelle le programme a utilisé la mesure du rendement pour donner à la direction l'assurance que le programme atteint ses objectifs.	Les indicateurs de rendement ont été établis pour le programme et font régulièrement l'objet d'une mesure et d'un rapport pour donner à la direction l'assurance que le programme atteint ses objectifs.	<i>Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion (Bureau du contrôleur général, 2011, sections RP1 à RP3 et G6)</i>

## 9 ÉQUIPE D'AUDIT

Dirigeant principal de l'audit : Phat Do  
 Responsable de l'audit interne : John-Patrick Moore  
 Auditrice interne principale : Alice Hanlon

Consultant : PricewaterhouseCoopers