

Audit du Programme des réseaux de centres d'excellence

Division de l'audit interne
Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
Le 10 janvier 2014

TABLE DES MATIÈRES

1	SOMMAIRE	3
2	CONTEXTE.....	6
3	OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT	6
4	MÉTHODE D'AUDIT	7
5	PRINCIPALES CONSTATATIONS DE L'AUDIT	7
5.1	GOUVERNANCE	7
5.2	ADMINISTRATION DU PROGRAMME	8
6	CONCLUSION	16
7	RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS DÉCOULANT DE L'AUDIT	17
8	ANNEXE I : DOMAINES, CRITÈRES ET SOURCES RELATIFS À L'AUDIT	21
9	ÉQUIPE D'AUDIT	22

1 SOMMAIRE

Contexte

Le Programme des réseaux de centres d'excellence (RCE) a été créé en 1989 dans le but de mobiliser les meilleurs chercheurs canadiens du milieu universitaire et des secteurs privé et public en vue de développer l'économie et d'améliorer la qualité de vie des Canadiens.

Financé par le gouvernement fédéral, le Programme des RCE dispose actuellement d'un budget de 62,1 millions de dollars par an et est administré conjointement par le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG), les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) et le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) en partenariat avec Industrie Canada et Santé Canada. Il est géré par le Secrétariat des RCE, qui gère également plusieurs autres programmes et initiatives des trois organismes.

Importance de l'audit

L'audit du Programme des RCE était prévu dans le Plan d'audit axé sur les risques (PAAR) 2013-2016 du CRSNG du fait qu'il s'agit d'un programme phare du CRSNG et qu'il dispose de l'une des enveloppes budgétaires annuelles les plus élevées de l'organisme. De plus, même si ce programme est en place depuis 1989, il n'avait jamais fait l'objet d'un audit.

Objectif et portée de l'audit

L'audit avait pour objectif de donner l'assurance que les principaux risques se rapportant à ce programme des trois organismes sont maîtrisés de manière adéquate et efficace dans les domaines de la gouvernance, de l'administration du programme, et de l'attribution et du paiement des subventions.

L'audit portait sur les volets clés du programme, depuis la gouvernance jusqu'au paiement des subventions. À l'étape de la planification, il a été décidé d'exclure la surveillance des octrois, puisqu'un audit plus vaste et approfondi de la surveillance financière était prévu pour janvier 2014, conformément au PAAR. De plus, tous les aspects ayant trait aux systèmes et aux plateformes d'information ont également été exclus de la portée de l'audit, car, au moment de l'audit, le CRSNG et le CRSH passaient graduellement au nouveau Portail de recherche. L'audit ne portait pas non plus sur les contrôles de l'approbation ou de la vérification des comptes au sein des IRSC. Toutefois, il a donné lieu à un examen des documents datant de septembre 2010 à septembre 2013.

Principales constatations de l'audit

Plusieurs constatations concrètes découlent de l'audit dans les domaines liés aux activités principales du programme, les plus notables se rapportant à l'évaluation des demandes et au paiement des subventions. Les évaluations par les pairs effectuées dans le cadre du programme se sont avérées méthodiques et bien documentées et les décisions étaient appuyées par des justifications détaillées, ce qui fait ressortir la qualité du travail des évaluateurs ainsi que la diligence et le professionnalisme de l'effectif actuel des RCE. L'audit a également révélé que le paiement des subventions était approuvé au préalable par les

personnes compétentes et que les montants versés étaient exacts dans l'échantillon sélectionné. Ainsi, la direction a une assurance raisonnable que les contrôles s'appliquant à l'approbation et au paiement des subventions sont efficaces et fonctionnent comme il se doit.

L'audit a relevé plusieurs points où il y a matière à amélioration.

1. Le nouvel énoncé de mandat du Comité de gestion et du Comité de direction définit plus clairement leur rôle relativement à la conception du programme, à l'approbation des subventions, à l'évaluation, aux communications et au processus décisionnel. Toutefois, il faudrait clarifier les principaux rôles et responsabilités en matière de gestion des risques et de surveillance du rendement pour le programme dans son ensemble. De plus, les auditeurs ont trouvé, dans les procès-verbaux, peu d'information indiquant que ces comités discutaient explicitement de la gestion des risques dans l'administration du programme, des attentes et des objectifs généraux en matière de rendement du Programme des RCE d'une année à l'autre ou de la planification stratégique.
2. Même si le personnel a systématiquement respecté les dates limites du concours du Programme des RCE d'une année à l'autre, la Division de l'audit interne (DAI) a été informée que la charge de travail était lourde et que le Secrétariat des RCE fonctionnait dans un environnement allégé. L'équipe d'auditeurs a constaté que le Secrétariat des RCE avait accru son portefeuille de programmes au cours des dernières années et que le nombre d'heures supplémentaires effectuées était bien plus élevé que dans le reste de l'organisme. Cela dit, il ressort également de l'audit que le Programme a systématiquement omis d'utiliser de 6 % à 9 % de son budget de fonctionnement et d'entretien et de son budget salarial depuis 2010-2011, ce qui donne à penser que des ressources sont disponibles pour examiner les options. Malgré l'augmentation de la charge de travail associée à l'administration du programme et le coût élevé des heures supplémentaires, le Secrétariat des RCE n'a récemment effectué aucune analyse pour s'assurer que le programme dispose de ressources suffisantes et qu'on a envisagé des moyens d'améliorer son efficacité.
3. Il n'existe actuellement aucun processus officiel de gestion des risques pour le programme. L'approche actuelle est informelle et repose en grande partie sur l'échange d'information entre collègues, les discussions entre gestionnaires au sein du Secrétariat des RCE (qui ne font l'objet d'aucun procès-verbal) et le suivi des problèmes à mesure qu'ils se présentent. En l'absence d'un processus de gestion des risques plus officiel, le programme a été exposé, au fil des ans, à des risques qui n'ont pas été officiellement évalués, atténués ou surveillés.
4. Comme en font état les modalités, le Programme des RCE vise cinq grands objectifs (voir la note en bas de page 4, p. 10). Les auditeurs ont constaté que les rapports annuels ne présentaient pas d'information explicite relativement à ces objectifs pour déterminer la mesure dans laquelle le programme les atteint. En outre, elle a observé que le rapport annuel des RCE avait changé sur le plan de la présentation, du style et du type de données présentées, ce qui rend très difficile le suivi des tendances en matière de rendement au fil du temps. Par conséquent, la direction n'a qu'une assurance limitée que le programme atteint tous les objectifs préétablis.
5. Parmi les autres points à améliorer relevés dans l'audit, il faudrait notamment documenter le processus d'établissement du budget et la préparation des rapports

annuels des RCE, préciser la classification de sécurité des fonds de renseignements du Secrétariat des RCE et améliorer le contrôle des mouvements de fonds des RCE.

D'autres constatations (voir ci-après) requièrent l'attention des cadres du CRSNG en général et ciblent des points à améliorer susceptibles d'avoir des répercussions sur le CRSNG au-delà du Secrétariat des RCE.

6. Conformément à la *Loi sur la gestion des urgences* de 2007, tous les ministères sont tenus d'élaborer un plan d'intervention efficace en cas d'urgence. Ce type de plan vise à réduire les pertes et à assurer la reprise rapide des activités en cas de situation imprévue. Bien qu'il n'ait connu aucune urgence comme une perte d'infrastructure ou toute atteinte connue à la sécurité de ses fonds de renseignements, le Secrétariat des RCE s'en remet aux plans généraux du CRSNG pour reprendre ses activités et assurer la disponibilité et l'intégrité de ses données en cas d'urgence. L'audit a révélé que le CRSNG avait élaboré trois plans principaux pour gérer ce type de situation. Toutefois, ces plans se trouvaient à différents stades d'élaboration et certains plans clés n'avaient pas été mis à jour ou surveillés, ce qui donne à penser que leur efficacité pourrait être limitée en cas d'urgence.

Conclusion

Le Programme des RCE existe depuis plus de 24 ans et il a été sans cesse amélioré au fil des ans, ce qui a contribué à la réussite de son exécution. Néanmoins, l'audit a relevé des points où des améliorations continuent de s'imposer. Les points particulièrement critiques relevés dans le cadre de l'audit qui doivent être portés à l'attention de la direction sont, entre autres, la réalisation d'une analyse de l'efficacité des ressources humaines et des processus pour assurer que l'administration du programme demeure optimale et le renforcement de la gestion des risques et de la surveillance générale du rendement du programme (en fonction des objectifs). D'autres améliorations préconisées par les auditeurs (p. ex., assurer que la planification de la continuité des activités et les mesures de rétablissement de la TI après sinistre sont adéquates) nécessiteront une plus grande consultation auprès de la direction du CRSNG. Depuis 2007 en particulier, le portefeuille de programmes du Secrétariat des RCE a beaucoup changé et les responsabilités administratives de celui-ci ont augmenté. Par conséquent, l'audit arrive à un moment opportun et offre à la direction la possibilité de réfléchir aux changements survenus à ce jour et d'envisager des améliorations stratégiques pour l'avenir.

2 CONTEXTE

Financé par le gouvernement fédéral, le Programme des RCE dispose actuellement d'un budget de 62,1 millions de dollars par an et est administré conjointement par le CRSNG, les IRSC et le CRSH en partenariat avec Industrie Canada et Santé Canada. Il est géré par le Secrétariat des RCE, qui gère également plusieurs autres programmes et initiatives des trois organismes.

Le Programme des RCE a été créé en 1989 dans le but de mobiliser les meilleurs chercheurs canadiens du milieu universitaire et des secteurs privé et public en vue de développer l'économie et d'améliorer la qualité de vie des Canadiens.

Le Programme des RCE atteint son objectif en investissant dans des réseaux de recherche qui reposent sur des partenariats exceptionnels entre des universités, les secteurs public et privé et des organismes à but non lucratif. Ces partenariats nationaux multidisciplinaires et multisectoriels permettent d'allier l'excellente recherche au savoir-faire et à l'investissement stratégique des utilisateurs finaux. Depuis sa création, le Programme des RCE a financé 45 réseaux, dont 20 depuis 2007¹.

L'audit du Programme des RCE était nécessaire puisque le PAAR 2013-2016 avait établi qu'un examen plus approfondi s'imposait. De plus, ce programme phare du CRSNG dispose de l'une des enveloppes budgétaires annuelles les plus élevées de l'organisme. Même si ce programme est en place depuis 1989, il n'avait jamais fait l'objet d'un audit.

3 OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT

L'audit avait pour objectif de donner l'assurance que les principaux risques se rapportant à ce programme des trois organismes sont maîtrisés de manière adéquate et efficace dans les domaines de la gouvernance, de l'administration du programme, et de l'attribution et du paiement des subventions.

L'audit portait sur les volets clés du programme, depuis la gouvernance jusqu'au paiement des subventions. À l'étape de la planification, il a été décidé d'exclure la surveillance des octrois, puisqu'un audit plus vaste et approfondi de la surveillance financière était prévu pour janvier 2014, conformément au PAAR. De plus, tous les aspects ayant trait aux systèmes et aux plateformes d'information ont également été exclus de la portée de l'audit, car, au moment de l'audit, le CRSNG et le CRSH passaient graduellement au nouveau Portail de recherche. L'audit ne portait pas non plus sur les contrôles de l'approbation ou de la vérification des comptes au sein des IRSC. Toutefois, il a donné lieu à un examen des documents datant de septembre 2010 à septembre 2013.

¹ Examen de la pertinence et de l'efficacité du Programme des réseaux de centres d'excellence, 2013.

4 MÉTHODE D'AUDIT

La DAI a utilisé la méthode suivante pour effectuer son travail.

- Examen de dossiers et de documents provenant de diverses sources d'information (énoncé de mandat des comités, procès-verbaux, lignes directrices du programme, descriptions des processus, guides, site Web des RCE, etc.), y compris une analyse des procédures de vérification financière et des documents sur l'attribution des subventions.
- Entrevues avec les parties prenantes clés à l'interne, comme le personnel du Secrétariat des RCE (c.-à-d. le vice-président associé, le directeur adjoint, les gestionnaires de programmes principaux, le conseiller principal, Planification et opérations, et les autres employés du programme), ainsi que les gestionnaires et employés de différents secteurs (c.-à-d. les Services de comptabilité, la Surveillance financière et l'Administration des octrois).

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 Conseil² 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. De plus, les organes de surveillance devraient élaborer des plans et communiquer des orientations stratégiques.

² 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.

5.1.1 Le fait de préciser les responsabilités des comités directeurs en matière de gestion des risques et de surveillance du rendement permettrait d'accroître la surveillance.

Les auditeurs ont constaté que l'énoncé de mandat des deux comités directeurs du Programme des RCE (le Comité de direction et le Comité de gestion) avait été actualisé en 2013 afin de définir plus clairement leurs rôles et responsabilités généraux. De plus, ces comités se sont réunis périodiquement, conformément à leur mandat, et ont rédigé des procès-verbaux pour s'assurer de consigner les grandes décisions concernant les subventions et les politiques, ce qui leur permet de surveiller le programme plus facilement.

Selon le Bureau du contrôleur général (2011)³, l'un des principaux rôles des organes directeurs consiste à assurer une gestion et une surveillance efficaces des risques. L'énoncé de mandat actualisé des deux comités a clarifié leur rôle relativement à la conception du programme, à l'approbation des octrois, à l'évaluation, aux communications et au processus décisionnel. Cependant, il faudrait définir plus clairement les rôles et responsabilités clés en matière de gestion des risques et de surveillance du rendement pour le programme dans son ensemble. De plus, les auditeurs ont trouvé, dans les procès-verbaux, peu d'information indiquant que ces comités discutaient explicitement de la gestion des risques associés au programme, des attentes et des objectifs généraux en matière de rendement du programme d'une année à l'autre ou de la planification stratégique.

Recommandation n° 1 : Les auditeurs recommandent que le Comité de direction et le Comité de gestion définissent plus clairement leurs rôles et leurs responsabilités relativement à la gestion des risques et à la surveillance du rendement du Programme des RCE pour s'assurer que les principaux risques et problèmes de rendement ayant une incidence sur l'atteinte des objectifs du programme sont systématiquement cernés, surveillés et maîtrisés.

5.2 Administration du programme

Actuellement dirigé par un vice-président associé, le Secrétariat des RCE compte deux directeurs adjoints et un effectif composé d'agents de programmes et d'adjoints de programmes du CRSNG, du CRSH et des IRSC. Il s'agit d'un environnement matriciel où les employés peuvent avoir, dans leur portefeuille, un échantillon des quatre programmes et des deux initiatives du Secrétariat des RCE. Celui-ci est responsable de l'exécution du programme (c.-à-d. du traitement des propositions, de la logistique de l'évaluation par les pairs, du soutien aux deux comités, des décisions concernant les octrois, du rôle d'observateur au sein de divers comités des réseaux, etc.) et de la production des rapports annuels. En outre, la Direction des services administratifs communs fournit les services clés nécessaires pour appuyer le Secrétariat des RCE dans l'administration du programme :

- la Division des finances et de l'administration des octrois (DFAO) est surtout responsable du traitement des paiements;

³ Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes, Bureau du contrôleur général, 2011.

- la Division des solutions d'information et d'innovation est responsable des aspects techniques, y compris des bases de données et des systèmes de gestion des octrois, ainsi que des droits d'accès à ces systèmes.

5.2.1 Les demandes de subvention sont systématiquement évaluées selon des critères préétablis et les décisions sont documentées et justifiées.

L'activité principale du Programme des RCE – soit le processus d'évaluation par les pairs – est une activité complexe qui comprend plusieurs étapes et points d'évaluation. Le travail d'évaluation effectué par les groupes d'experts et le Comité de sélection permanent se trouve au cœur de ce processus. Ces groupes sont composés d'experts bénévoles du milieu universitaire, du gouvernement et de l'industrie qui viennent de partout au Canada et d'ailleurs dans le monde. Leur évaluation de la qualité des propositions de réseau selon des critères préétablis est essentielle à l'approbation finale des octrois par le Comité de direction. Les auditeurs ont constaté que la documentation du programme affichée dans le site Web des RCE et celle de l'évaluation par les pairs constituaient une importante ressource pour l'évaluation, la sélection et le renouvellement des réseaux méritoires, ce qui facilite l'efficacité et favorise la clarté et la transparence du processus d'évaluation par les pairs.

D'après l'audit, les demandes de subvention de l'échantillon étaient systématiquement évaluées selon les critères préétablis, ce qui donne à penser qu'elles faisaient l'objet d'une évaluation juste et uniforme. De plus, l'audit a permis de constater que les décisions finales du Comité de direction en matière de financement (demandes retenues et non retenues), dans l'échantillon, étaient systématiquement documentées et justifiées, ce qui montre que le programme fait preuve de diligence raisonnable dans l'attribution des subventions et que les décisions de financement sont claires et bien étayées.

5.2.2 Le paiement des subventions inclut l'approbation appropriée et le montant versé est exact.

Comme le Programme des RCE relève des trois organismes, le paiement des subventions est effectué au moyen du système de base de données de l'organisme en question, soit le Système informatisé de gestion des subventions et bourses : SIGSB pour les IRSC et le CRSNG et AMIS pour le CRSH. Le SIGSB et AMIS sont des bases de données où l'on saisit l'information clé sur les octrois, notamment le montant et la période de validité des subventions et le suivi de l'état du financement tout au long de cette période. Pour qu'on puisse faire le paiement des subventions, celles-ci doivent avoir le statut « transféré », ce qui enclenche le transfert du processus de paiement depuis le SIGSB ou AMIS vers le Système financier d'achat et de gestion des actifs immobilisés (SFAGAI), puisque les deux systèmes fonctionnent indépendamment l'un de l'autre. Ce transfert de données entre le SIGSB ou AMIS et le SFAGAI s'effectue au moyen d'un utilitaire ou d'une fonction. L'équipe de la DFAO traite le paiement des subventions mensuellement. Toutefois, avant d'effectuer le paiement, elle vérifie que les ententes de financement et les approbations en vertu de l'article 34 sont en place pour tous les réseaux. En outre, des rapports Business Object sont imprimés et une vérification axée sur l'établissement est effectuée pour assurer que toute l'information dans le SIGSB et AMIS correspond à celle transférée dans le SFAGAI. Il y a également des rapprochements spéciaux et de fin d'exercice dans le cadre desquels la DFAO examine le montant versé aux établissements, le montant reçu et le solde pour chaque organisme par établissement.

Il ressort de l'audit que le paiement des subventions a été approuvé par les personnes compétentes avant le déboursement et que les montants versés étaient exacts dans l'échantillon sélectionné. Cette constatation porte à croire que la direction a une assurance raisonnable que les contrôles de la DFAO applicables à l'approbation des octrois, aux paiements et à la vérification des comptes sont efficaces.

5.2.3 Le programme bénéficierait d'une analyse des besoins en ressources humaines et de l'efficacité du processus opérationnel.

Même si le personnel du Programme des RCE a systématiquement respecté les dates limites du concours d'une année à l'autre, la DAI a été informée de la lourde charge de travail associée à l'exécution du programme dans les délais impartis. On pourrait attribuer une partie de la charge de travail aux nouveaux programmes dont le Secrétariat des RCE a pris la responsabilité au cours des dernières années (p. ex., l'Initiative de mobilisation des connaissances, menée à titre pilote en 2005 et rendue permanente en 2010, et l'Initiative de recherche Canada-Inde en 2011), alors que les anciens programmes, comme le Programme des RCE, sont mis en œuvre selon de nouveaux modèles (depuis 2012, le personnel gère deux processus différents pour les RCE : un pour les réseaux fonctionnant selon un modèle quinquennal et un pour les réseaux fonctionnant selon un modèle septennal) et que leurs besoins en surveillance ont augmenté en conséquence (les réseaux fonctionnant selon le modèle quinquennal présentent maintenant un rapport d'étape tous les ans).

Les auditeurs ont examiné plusieurs indicateurs en matière de ressources humaines dont dispose le Secrétariat des RCE afin de mieux comprendre l'incidence de la charge de travail sur le personnel, y compris les congés (vacances, congés de maladie et congés compensatoires), le roulement des employés permanents et les heures supplémentaires⁴. Selon l'audit, les résultats variaient et n'étaient pas concluants. Même si les données sur les congés et le roulement donnaient à penser que l'incidence de la charge de travail n'était pas devenue plus grande que dans le reste du CRSNG au fil du temps, les auditeurs ont constaté que le personnel du Secrétariat des RCE a réclamé, en 2012-2013, près du double du nombre moyen d'heures supplémentaires par rapport au reste du CRSNG (1 294 \$ par employé par rapport à 675 \$ par employé). De plus, le coût moyen des heures supplémentaires pour le personnel du Secrétariat a toujours été plus élevé que pour celui du CRSNG au cours des trois dernières années, ce qui semble indiquer une tendance⁵. La DAI a été informée qu'une grande partie du coût des heures supplémentaires pourrait être attribuée à l'obligation, pour le personnel du Secrétariat des RCE, de participer aux réunions des comités de réseau relevant expressément du Programme des RCE, dont bon nombre exigent des déplacements en dehors de la région de la capitale nationale. En 2012-2013, neuf employés ont effectué 26 déplacements d'une durée variant d'un à six jours (75 jours cumulativement) pour assister à des réunions de comités de réseau relevant du Programme des RCE au Canada. La DAI a également observé un grand nombre de déplacements en 2010-2011 et en 2011-2012.

D'après l'audit, malgré l'augmentation des coûts liés à l'administration du programme et au nombre élevé d'heures supplémentaires, le Secrétariat des RCE n'avait pas effectué, récemment, d'analyses pour s'assurer que le programme dispose de ressources suffisantes et

⁴ Il convient de noter qu'en raison de la nature matricielle de l'environnement de travail du Programme des RCE, il n'était pas possible d'obtenir des données uniquement pour les employés travaillant pour ce programme phare.

⁵ Données fournies par la Division des ressources humaines du CRSNG et du CRSH, le 16 octobre 2013.

que des moyens avaient été envisagés pour améliorer son efficacité et optimiser l'administration du programme. De plus, le Programme des RCE a systématiquement omis de dépenser de 6 % à 9 % de son budget de fonctionnement et d'entretien et de son budget salarial depuis 2010-2011, ce qui donne à penser que des ressources sont disponibles pour examiner les options.

Recommandation n° 2 : Les auditeurs recommandent que le Secrétariat des RCE examine l'efficacité des processus et des ressources humaines afin de déterminer le niveau de ressources humaines nécessaire pour répondre aux besoins actuels du programme et rendre les processus opérationnels plus efficaces.

5.2.4 L'information sur les risques est recueillie auprès de plusieurs sources, mais n'est pas utilisée pour établir un processus de gestion des risques officiel.

Les auditeurs ont constaté qu'il n'existe actuellement aucun processus officiel de gestion des risques pour le programme. L'approche actuelle est informelle et repose en grande partie sur l'échange d'information entre collègues, les discussions entre gestionnaires au sein du Secrétariat des RCE (qui ne font l'objet d'aucun procès-verbal) et le suivi des problèmes à mesure qu'ils se présentent. En l'absence d'un processus de gestion des risques officiel, le programme a été exposé, au fil des ans, à des risques qui n'ont pas été officiellement évalués, atténués ou surveillés. Certains de ces risques ont été relevés dans l'audit.

Malgré le caractère informel de la gestion des risques, le Programme des RCE obtient, de diverses sources, de l'information utile sur les risques. La participation du personnel du Secrétariat des RCE aux réunions des comités de réseau constitue peut-être la source d'information la plus importante. Les gestionnaires principaux de programmes ou les directeurs adjoints participent, à titre d'observateurs, à toutes les réunions des comités relevant de leur portefeuille de réseaux. Pendant ces réunions, ils sont informés des problèmes des réseaux, qui peuvent avoir trait au rendement, à l'établissement du budget et à la gouvernance. La DAI a été informée du fait que, malgré la communication de cette information à la direction du Secrétariat des RCE, il n'y avait aucune attente claire quant à la consignation ou au suivi des problèmes clés cernés dans le cadre de ces réunions en vue d'aider les réseaux à améliorer leur rendement ou de leur offrir un soutien stratégique. Par conséquent, l'information clé recueillie pendant ces réunions peut être ou non communiquée. Les autres sources d'information potentielles du Secrétariat des RCE sont les rapports annuels des différents réseaux ainsi que les courriels et les appels provenant des centres administratifs de réseau et des directeurs scientifiques.

Collectivement, les renseignements recueillis auprès de ces sources en disent long sur le rendement des réseaux (réalisations, budget et problèmes de gouvernance) et ont donc des répercussions opérationnelles sur la façon dont le Secrétariat des RCE gère les risques de chaque réseau. Cette information a également des répercussions stratégiques sur la façon dont le Secrétariat des RCE administre le Programme des RCE dans son ensemble (p. ex., modifications apportées aux politiques). Toutefois, on n'a pas encore pleinement tiré parti de la possibilité d'obtenir cette information et de l'analyser en vue d'élaborer un processus de gestion des risques plus officiel.

Recommandation n° 3 : Les auditeurs recommandent que le Secrétariat des RCE officialise son processus de gestion des risques pour assurer la mise au jour, l'atténuation et la

surveillance systématiques des risques. Les auditeurs recommandent également que le Secrétariat des RCE établisse clairement les attentes en matière de collecte d'information (en particulier relativement à la gouvernance et à la gestion des risques) et de rapports en ce qui a trait à la participation aux réunions des comités de réseau.

5.2.5 Les rapports annuels du Secrétariat des RCE ne concordent pas explicitement avec les objectifs du programme et ne facilitent pas la mesure des tendances.

Les auditeurs ont constaté que les rapports annuels ne donnent pas d'information explicite en fonction des cinq grands objectifs énoncés dans les modalités⁶ du Programme des RCE et des résultats prévus énoncés dans le modèle logique des RCE pour déterminer la mesure dans laquelle le programme les atteint. En outre, ils ont observé que le rapport annuel des RCE changeait chaque année sur le plan de la présentation, du style et du type de données présentées, ce qui rend très difficile le suivi des tendances en matière de rendement au fil du temps.

En ce qui concerne le contenu des rapports proprement dits, les auditeurs ont constaté que les analyses et les indicateurs étaient souvent mal expliqués ou définis, ce qui limitait encore plus la capacité de montrer les réalisations en fonction des objectifs. Par exemple, le rapport annuel 2012 du Secrétariat des RCE, intitulé [Des résultats qui comptent pour les Canadiens](#), fait état d'une augmentation de 160 % des contributions de l'industrie entre 2009 et 2012, sans toutefois indiquer clairement à quel programme du Secrétariat des RCE il fait référence (c.-à.-d. RCE, RCE dirigés par l'entreprise ou Centres d'excellence en commercialisation et en recherche) ou quelles industries sont prises en compte dans cette analyse. Le problème est peut-être simplement attribuable en partie à une description insuffisante dans le rapport annuel, mais il convient de noter qu'une évaluation du Programme des RCE effectuée en 2013 a fait ressortir plusieurs problèmes de fiabilité des données par rapport aux mesures du rendement du programme. La DAI a été informée que certains problèmes de cette nature pourraient avoir trait à des divergences d'interprétation des définitions des champs de données (p. ex., contributions, partenaires). Au moment du présent audit, la direction était consciente des limites des données et avait donné suite au problème en adoptant un plan de redressement.

Outre le rapport annuel, certaines parties prenantes ont indiqué que l'évaluation quinquennale du programme pourrait donner une assurance quant aux réalisations en fonction des objectifs. Une évaluation du Programme des RCE menée en 2013 a révélé que le programme demeurait utile et efficace. Toutefois, l'équipe de l'audit a constaté que deux des cinq objectifs du programme – accroître la visibilité et la réputation des chercheurs canadiens et la capacité des réseaux d'attirer et de retenir du personnel de recherche au Canada – avaient été exclus de

⁶ Les cinq objectifs du Programme des RCE sont les suivants : 1. stimuler la recherche de pointe concurrentielle à l'échelle internationale, dans des domaines essentiels au développement socioéconomique du Canada; 2. former et retenir au pays des chercheurs de calibre international et développer des capacités de mobilisation de la recherche dans des domaines essentiels à la productivité et à la croissance économique du Canada; 3. créer des partenariats de portée nationale et internationale qui réunissent les personnes et les organismes clés nécessaires pour produire et mettre en œuvre des solutions concrètes, à facettes multiples, à des problèmes complexes au Canada; 4. accélérer la communication des résultats de la recherche au sein des réseaux et auprès des organismes canadiens en mesure de les exploiter au profit du développement socioéconomique du pays; 5. accroître la visibilité et la réputation du Canada à l'échelle internationale en attirant des collaborations de calibre international et en établissant des partenariats avec des organisations internationales homologues, le cas échéant.

l'évaluation. De plus, l'examen des cinq objectifs était également incomplet dans l'évaluation du Programme des RCE effectuée en 2007.

Le manque d'harmonisation entre les objectifs du programme et les rapports annuels pourrait être révélateur de plusieurs choses. Tout d'abord, il est possible qu'on ait mal défini les attentes du Comité de direction et du Comité de gestion à l'égard du rapport annuel du Secrétariat des RCE et les destinataires du rapport. Deuxièmement, il se peut que des objectifs différents soient devenus, au fil des ans, des indicateurs plus pertinents de l'efficacité que les objectifs originaux du programme. Néanmoins, en l'absence d'une mesure explicite, claire et uniforme par rapport aux objectifs, la direction n'a qu'une assurance limitée que le programme atteint l'ensemble de ses objectifs préétablis.

Recommandation n° 4 : Les auditeurs recommandent que le Secrétariat des RCE définisse plus clairement l'objectif de ses rapports annuels, détermine les destinataires et établisse une présentation claire et uniforme d'une année à l'autre permettant de suivre les tendances en matière de rendement au fil du temps.

5.2.6 Une seule personne possède une connaissance spécialisée des processus manuels d'établissement du budget et des prévisions, ainsi que de la coordination des rapports annuels des réseaux.

L'audit a révélé qu'une seule personne, soit le conseiller principal, Planification et opérations, possède une connaissance spécialisée de certains processus manuels d'établissement du budget et assure la coordination des rapports annuels des réseaux. En ce qui concerne le processus budgétaire des RCE, la DAI a été informée que le titulaire de ce poste devait tenir à jour, traiter et analyser les données des tableurs Excel se rapportant aux ventilations des affectations de l'organisme, ainsi que les calendriers de paiement des réseaux pendant leur durée de vie. Ces responsabilités étaient jugées importantes pour le suivi des fonds et la prévision des budgets. En ce qui a trait aux rapports annuels, la DAI a été informée que le conseiller principal était le seul responsable de la coordination des rapports annuels, y compris de l'assurance de la qualité du produit final.

Pour atténuer ce risque de dépendance excessive à l'égard d'une seule personne, on peut notamment consigner de façon détaillée les procédures et les processus et créer des guides. Les auditeurs ont constaté que, malgré l'existence de divers guides et procédures, ces documents en sont à différents stades d'élaboration et certains semblaient spécialisés, ce qui limite leur utilité pour les employés occupant d'autres fonctions. Par conséquent, la perte du titulaire du poste de conseiller principal pourrait entraîner des retards dans l'établissement du budget, des prévisions et du rapport annuel, ainsi que des erreurs si le personnel ne connaît pas suffisamment bien les données et les processus.

Recommandation n° 5 : Les auditeurs recommandent que le Secrétariat des RCE documente pleinement les processus d'établissement du budget et des rapports annuels des réseaux et qu'il élabore des guides expliquant clairement les tableurs et la façon de gérer et d'analyser l'information.

5.2.7 La classification de sécurité de l'information issue de l'évaluation par les pairs doit être définie plus clairement.

L'audit a révélé que le Secrétariat des RCE aurait avantage à clarifier la classification de sécurité des renseignements qu'il détient, en particulier l'information issue de l'évaluation par les pairs (p. ex., les demandes, les cotes attribuées et les décisions finales en matière de financement) et à officialiser ses pratiques pour s'assurer que tous les membres du personnel gèrent l'information de manière uniforme. En l'absence d'une classification de sécurité claire et de la mise en œuvre de politiques et de procédures appropriées en matière de sécurité (c.-à-d. des classeurs fermés à clé et des politiques en matière de rangement du bureau), on ne peut garantir une protection systématique. La sûreté de l'information issue de l'évaluation par les pairs est importante, car ces documents renferment des renseignements précieux et délicats sur la recherche ainsi que la justification des décisions en matière de financement qui se chiffrent souvent en dizaines de millions de dollars pendant la période de validité d'une subvention.

Recommandation n° 6 : Les auditeurs recommandent que le Secrétariat des RCE détermine la classification de sécurité des renseignements qu'il détient et mette en œuvre la politique et les procédures appropriées pour assurer leur protection.

5.2.8 Il existe des plans de rétablissement du système d'information opérationnelle, mais ils n'ont pas fait l'objet d'une mise à jour ou d'une surveillance.

Conformément à la *Loi sur la gestion des urgences* de 2007, tous les ministères sont tenus d'élaborer un plan d'intervention efficace en cas d'urgence. Ce type de plan vise à réduire les pertes et à assurer la reprise rapide des activités en cas de situation imprévue. Il convient de noter que même si ces événements sont peu probables, les événements survenus récemment au Canada et ailleurs dans le monde, en particulier en ce qui a trait à la cybersécurité, montrent qu'ils sont bien réels et qu'ils peuvent être catastrophiques, ce qui fait ressortir l'importance de l'efficacité de ces plans. Dans le contexte du gouvernement du Canada, il est entendu que le rôle du CRSNG et du CRSH n'est pas crucial pour la sûreté et la sécurité des Canadiens et que la planification d'urgence doit être adaptée au mandat et aux objectifs des organismes.

L'équipe de l'audit a constaté que les organismes avaient élaboré un plan de gestion des urgences (plan d'intervention général tous risques pour l'ensemble des locataires gouvernementaux du bâtiment), un plan de continuité des activités (reprise des activités propres aux services communs du CRSNG et du CRSH, comme la TI, la sécurité, les finances et l'approvisionnement) et un plan de rétablissement de la TI après sinistre (plan de récupération des données du SIGSB du CRSNG et d'AMIS du CRSH, des courriels et du réseau). D'après l'examen des documents les plus récents disponibles, ces trois plans en sont à différents stades d'élaboration. De plus, les plans de continuité des activités et de rétablissement de la TI après sinistre n'ont fait l'objet d'aucune surveillance et d'aucune mise à jour depuis plusieurs années, ce qui donne à penser que leur efficacité pourrait être limitée en cas d'urgence. Bien qu'il n'ait connu aucune situation d'urgence comme la perte d'infrastructure ou toute atteinte connue à la sécurité de ses fonds de renseignements, le Secrétariat des RCE s'en remet à ces plans pour reprendre ses activités et assurer la disponibilité et l'intégrité de ses données en cas d'urgence.

Recommandation n° 7 : Les auditeurs recommandent que la direction du CRSNG analyse les progrès réalisés relativement à ces plans et détermine si ceux-ci sont adéquats ou s'ils doivent faire l'objet d'une nouvelle mise à jour ou surveillance.

5.2.9 Le contrôle des transferts de fonds pourrait être accru.

Le programme donne lieu au transfert de fonds des organismes à divers établissements. En raison du nombre de transferts possibles, il est essentiel de contrôler les mouvements de fonds du Programme des RCE.

Quand des fonds sont attribués à un réseau méritoire, les organismes les transfèrent à l'établissement hôte du réseau, appelé « établissement d'accueil », et non directement au directeur scientifique du réseau, car cet établissement dispose d'un cadre de contrôle établi pour la gestion des fonds. Ce cadre fait régulièrement l'objet d'un examen par un comité de surveillance des trois organismes. Chaque réseau compte un centre administratif qui se trouve dans les locaux de l'établissement d'accueil. Ce centre administratif constitue le point de convergence où les fonds sont versés aux établissements membres, soit les universités qui ont signé l'entente de réseau. Quand les comités de réseau prennent des décisions en matière de financement, le centre administratif informe l'établissement d'accueil que les fonds peuvent être transférés aux établissements membres pour les activités de recherche du réseau. Une fois que ces fonds sont transférés de l'établissement d'accueil aux établissements membres, les chercheurs admissibles participant au réseau (qui ont besoin de fonds pour des activités de recherche particulières des RCE) peuvent accéder aux fonds en présentant à l'établissement membre les factures et les reçus pour les dépenses admissibles.

Selon l'audit, plusieurs ententes clés énoncent les modalités générales régissant l'administration des fonds pour contrôler leurs mouvements. Mentionnons entre autres :

- l'entente avec l'établissement, qui intervient entre les organismes et l'établissement d'accueil;
- l'entente de financement, qui intervient entre les organismes, l'établissement d'accueil et le réseau (l'administration du réseau est assurée par le centre administratif, qui se trouve dans les locaux de l'établissement d'accueil);
- l'entente avec l'établissement d'accueil du réseau, qui intervient entre l'établissement d'accueil et le réseau (l'administration du réseau est assurée par le centre administratif du réseau, qui se trouve dans les locaux de l'établissement d'accueil);
- l'entente de réseau, qui intervient entre le réseau, les établissements membres et les chercheurs.

Bien que plusieurs ententes soient en place dans le but de contrôler les mouvements de fonds, les auditeurs ont constaté que les documents relatifs aux ententes entre le réseau et l'établissement d'accueil étaient incomplets dans l'échantillon de réseaux sélectionnés, ce qui donne à penser que certains réseaux étaient contrôlés de manière plus officielle que d'autres conformément aux ententes. En fait, le Secrétariat des RCE ne sait pas dans quelle mesure l'ensemble des réseaux sont officiellement contrôlés conformément aux ententes avec l'établissement d'accueil et aux ententes de réseau étant donné qu'il ne conserve aucune copie des documents. Par ailleurs, les documents décrivant les mouvements de fonds autorisés et interdits entre ces utilisateurs (organismes, établissements d'accueil, centres administratifs, établissements membres et chercheurs) n'étaient pas clairs. Ce problème est considéré comme une source de confusion possible qui a une incidence sur la façon dont les transferts appropriés sont compris et gérés. De plus, signalons qu'une entente ne permet de contrôler les mouvements de fonds que si elle est appliquée et que la seule façon de vérifier si elle l'est consiste à effectuer une vérification. Au moment de l'audit, la DAI a été informée qu'on ne vérifiait pas la conformité aux ententes en fonction des risques ou de façon périodique pour

s'assurer que les fonds n'étaient pas transférés à des établissements ou à des parties n'appartenant pas au réseau. Rien ne prouve qu'il y a eu des transferts inappropriés à ce jour, mais cette constatation donne à penser que des fonds du réseau des RCE pourraient être transférés à des parties n'appartenant pas au réseau (à des fins non directement liées aux activités de recherche du réseau) et ce, sans que les organismes s'en aperçoivent.

Recommandation n° 8 : Les auditeurs recommandent que le Secrétariat des RCE envisage de définir plus clairement et de documenter les mouvements de fonds entre les utilisateurs. Les documents devraient également préciser quels transferts de fonds sont admissibles ou inadmissibles.

Recommandation n° 9 : Les auditeurs recommandent d'envisager, pour certains réseaux, une vérification périodique axée sur le risque pour assurer que les fonds sont utilisés uniquement par les établissements membres et les chercheurs qui font partie des réseaux. Le Comité de surveillance des trois organismes et le Secrétariat des RCE devraient discuter de la meilleure façon d'effectuer la vérification.

6 CONCLUSION

Le Programme des RCE existe depuis plus de 24 ans et plusieurs améliorations y ont été apportées ainsi qu'à ses contrôles au fil des ans, ce qui contribue à la gestion efficace et à l'exécution réussie du programme.

Les auditeurs ont fait plusieurs constatations concrètes dans des domaines liés à l'intégrité du programme, les plus notables visant l'attribution des subventions. Le processus d'évaluation par les pairs est une activité complexe qui comprend plusieurs étapes et points d'évaluation et qui fait appel à plusieurs parties prenantes. Malgré la complexité de cette activité, les auditeurs ont constaté qu'il s'agit d'un processus bien documenté et communiqué, ce qui a aidé à assurer que les évaluations et l'administration des octrois se font en temps opportun. De plus, toujours selon les auditeurs, les évaluations par les pairs effectuées dans le cadre du programme étaient uniformes et bien documentées et les décisions étaient appuyées par des justifications détaillées, ce qui fait ressortir la qualité du travail des évaluateurs ainsi que la diligence et le professionnalisme de l'effectif actuel des RCE.

Néanmoins, l'audit a relevé des points où il y a matière à amélioration. Certains points particulièrement cruciaux relevés dans le cadre de l'audit, qui ont été portés à l'attention de la direction, incluent la réalisation d'une analyse de l'efficacité des ressources humaines et des processus pour veiller à ce que l'administration du programme demeure optimale et le renforcement de la gestion des risques et de la surveillance globale du rendement du programme (par rapport aux objectifs). D'autres points à améliorer relevés dans l'audit – par exemple, pour assurer que la planification du rétablissement de la TI après sinistre et de la reprise des activités est adéquate – nécessiteront une consultation plus vaste auprès de la direction du CRSNG.

Depuis 2007 plus précisément, le portefeuille des programmes du Secrétariat des RCE a beaucoup changé et les responsabilités administratives de celui-ci ont augmenté. Par conséquent, l'audit arrive à point nommé et offre à la direction la possibilité de réfléchir aux changements survenus à ce jour et d'envisager des améliorations stratégiques pour l'avenir.

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

POINT	RECOMMANDATION	PLAN D'ACTION	DATE CIBLE
1.	Les auditeurs recommandent que le Comité de direction et le Comité de gestion définissent plus clairement leurs rôles et leurs responsabilités relativement à la gestion des risques et à la surveillance du rendement du Programme des RCE pour s'assurer que les principaux risques et problèmes de rendement ayant une incidence sur l'atteinte des objectifs du programme sont systématiquement cernés, surveillés et maîtrisés.	<p>Le Comité de sélection et le Comité de gestion des RCE examineront leur mandat en collaboration avec les autres groupes de gestion du programme des trois organismes afin de clarifier, au besoin, leurs rôles et leurs responsabilités respectifs relativement à la gestion des risques et à la surveillance du rendement pour le Programme des RCE.</p> <p>Un exercice de planification stratégique permettra de relever les principaux risques et problèmes de rendement du Programme des RCE et de déterminer si les objectifs de celui-ci demeurent pertinents par rapport à son but général.</p>	<p>Janvier 2015</p> <p>Automne 2014</p>
2.	Les auditeurs recommandent que le Secrétariat des RCE examine l'efficacité des processus et des ressources humaines afin de déterminer le niveau de ressources humaines nécessaire pour répondre aux besoins actuels du programme et rendre les processus opérationnels plus efficaces.	<p>En 2008, un consultant en ressources humaines a examiné la charge de travail et l'organisation pour le compte du Secrétariat des RCE.</p> <p>Depuis l'examen, le Programme des RCE compte plusieurs nouveaux processus (surveillance annuelle des RCE) et nouvelles initiatives (Mobilisation des connaissances et Centre d'excellence en recherche Canada-Inde), sans oublier les nouveaux clients et les projets internes spéciaux. Une analyse des gains d'efficacité sur le plan des ressources humaines actuelles et des processus permettra d'envisager différentes options pour optimiser l'administration du programme.</p>	Octobre 2014

3.	<p>Les auditeurs recommandent que le Secrétariat des RCE officialise son processus de gestion des risques pour assurer la mise au jour, l'atténuation et la surveillance systématiques des risques.</p> <p>Les auditeurs recommandent également que le Secrétariat des RCE établisse clairement les attentes en matière de collecte d'information (en particulier relativement à la gouvernance et à la gestion des risques) et de rapports en ce qui a trait à la participation aux réunions des comités de réseau.</p>	<p>Bien qu'un processus de gestion des risques officiel soit en place pour chaque réseau par l'entremise du Comité de surveillance des RCE, on n'a officialisé, au niveau du Programme des RCE, aucun processus de gestion des risques qui tire parti des constatations et des observations émanant du Comité de surveillance et du Comité de sélection des RCE. Un processus de gestion des risques prévoyant l'établissement et l'adoption de mesures d'atténuation sera mis en œuvre. Le processus prévoit :</p> <p>1) la mise au jour et l'évaluation des risques et l'adoption de mesures correctives; 2) la documentation des risques; 3) la production de rapports sur les risques; et 4) la surveillance des risques.</p> <p>Tous les agents de liaison des RCE sont tenus de produire des rapports faisant état des principaux problèmes cernés lors des réunions des comités de réseau, en vue d'aider les réseaux et de tenir la direction du Secrétariat des RCE au courant de la situation. Le modèle de rapport actuel sera examiné pour définir plus clairement l'information à recueillir et un processus sera mis en œuvre pour examiner, chaque trimestre, avec le personnel du Secrétariat des RCE, les principaux problèmes et risques liés au programme.</p>	<p>Novembre 2014</p> <p>Mai 2014</p>
4.	<p>Les auditeurs recommandent que le Secrétariat des RCE définisse plus clairement l'objectif des rapports annuels, détermine les destinataires et établisse une présentation claire et uniforme d'une année à l'autre permettant de suivre les tendances du rendement au fil du temps.</p>	<p>Un examen des objectifs des rapports annuels sera entrepris dans le cadre de l'exercice de planification stratégique.</p>	<p>Janvier 2015</p>
5.	<p>Les auditeurs recommandent que le Secrétariat des RCE documente</p>	<p>Les processus d'établissement du budget et de production</p>	<p>Décembre 2014</p>

	pleinement les processus d'établissement du budget et des rapports annuels des réseaux et qu'il élabore des guides expliquant clairement les tableurs et la façon de gérer et d'analyser l'information.	des rapports annuels des réseaux sont consignés dans un guide des procédures pour le compte du conseiller principal, Planification et opérations. Des guides sur la gestion et l'analyse de l'information sont également prévus.	
6.	Les auditeurs recommandent que le Secrétariat des RCE détermine la classification de sécurité des renseignements qu'il détient et mette en œuvre la politique et les procédures appropriées pour assurer leur protection.	Le Secrétariat des RCE a recours au système de tenue de dossiers imprimés et électroniques de son hôte administratif, le CRSNG. La plateforme de TI du CRSNG est conforme aux normes du gouvernement du Canada visant à assurer la sécurité de l'information et des ressources en TI. En concertation avec la Division des solutions d'information et d'innovation, le Secrétariat des RCE examinera les renseignements que détient le Programme des RCE et, au besoin, mettra à jour ses procédures de traitement conformément à la classification de sécurité appropriée.	Juin 2014
7.	Les auditeurs recommandent que la direction du CRSNG analyse les progrès réalisés relativement à ces plans et détermine si ceux-ci sont adéquats ou s'ils doivent faire l'objet d'une nouvelle mise à jour ou surveillance.	Le Secrétariat des RCE consultera la direction du CRSNG et la Direction des services administratifs communs relativement aux progrès réalisés en matière de plan de gestion des urgences, de plan de continuité des activités et de plan de rétablissement de la TI après sinistre et veillera à ce que le Programme des RCE y figure comme il se doit.	Avril 2014
8.	Les auditeurs recommandent que le Secrétariat des RCE envisage de définir plus clairement et de documenter les mouvements de fonds entre les utilisateurs. Les documents devraient également préciser quels transferts de fonds sont admissibles ou inadmissibles.	L'entente de financement et l'entente de réseau indiquent clairement les mouvements de fonds autorisés entre l'établissement d'accueil et les membres du réseau. Le Guide du Programme des RCE sera mis à jour; il renfermera une section sur les mouvements de fonds et donnera un exemple de transfert de second ordre interdit. Les mouvements de fonds autorisés et des exemples de	Octobre 2014

		transferts de second ordre seront également présentés aux nouveaux titulaires de subventions des RCE au cours de leur première séance sur les pratiques exemplaires, à laquelle est invitée l'équipe d'administration de la recherche de l'établissement d'accueil.	
9.	Les auditeurs recommandent d'envisager, pour certains réseaux, une vérification périodique axée sur le risque pour assurer que les fonds sont utilisés uniquement par les établissements membres et les chercheurs qui font partie des réseaux. Le Comité de surveillance des trois organismes et le Secrétariat des RCE devraient discuter de la meilleure façon d'effectuer la vérification.	Le Secrétariat des RCE consultera le Comité de surveillance des trois organismes pour trouver la meilleure façon de mettre en œuvre des activités de vérification plus efficaces.	Juin 2014

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

DOMAINES D'AUDIT	CRITÈRES D'AUDIT	SOURCES
Gouvernance		
Examiner les contrôles clés relatifs aux ressources, à la gestion des risques et à la surveillance du programme.	Le programme est doté de ressources suffisantes 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-G4, RM7 et PPL1-2)
Administration du programme		
Examiner les contrôles clés relatifs à la présentation de l'information figurant dans les demandes.	L'information figurant dans les demandes est gérée de manière à assurer la sécurité et l'intégrité des données.	<i>Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion</i> (Bureau du contrôleur général, 2011, section ST9)
Examiner les contrôles clés relatifs à l'examen des demandes et à l'attribution des subventions.	Les demandes sont toujours sélectionnées en fonction des critères 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)
Examiner les contrôles clés relatifs au paiement des subventions.	Le paiement des subventions est approuvé par les autorités compétentes et est effectué de façon exacte.	<i>Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion</i> (Bureau du contrôleur général, 2011, sections AC1, AC3, ST9, et ST10)
Examiner les contrôles clés relatifs au caractère adéquat des rapports annuels des RCE.	Les rapports annuels répondent aux attentes des parties prenantes en la matière.	<i>Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion</i> (Bureau du contrôleur général, 2011, sections ST20, RP3 et G6)

9 ÉQUIPE D'AUDIT

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