



Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH)

Vérification du caractère adéquat, de l'efficacité et de l'efficience de l'administration non financière des programmes de bourses d'études, de bourses de recherche et de prix

Rapport de vérification

20 juillet 2007



Table des matières

SOMMAIRE	1
CONCLUSION ET PRINCIPALES CONSTATATIONS	1
CONTEXTE	5
APERÇU DES PROGRAMMES	5
STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	5
ÉVALUATION PAR LES PAIRS.....	6
PROGRAMMES D'OCTROIS	6
OBJECTIFS	8
PORTÉE	8
APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE	10
OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	10
1 – GOUVERNANCE.....	11
2 – GESTION DES RISQUES.....	13
3 – COMMUNICATION	14
4 – GESTION DE L'INFORMATION/TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION.....	16
5 –RESSOURCES HUMAINES	17
ANNEXE A – CRITÈRES DE VÉRIFICATION	20
ANNEXE B – DOCUMENTATION EXAMINÉE	23
ANNEXE C – LISTE DES PARTICIPANTS AUX ENTREVUES	24

Sommaire

Les objectifs de la vérification du caractère adéquat, de l'efficacité et de l'efficience de l'administration non financière des programmes de bourses d'études, de bourses de recherche et de prix étaient d'évaluer de manière indépendante et objective dans quelle mesure :

- les pratiques de gestion actuelles du Conseil de recherche en sciences humaines (CRSH) fournissent une information de gestion – financière et non financière – ponctuelle, pertinente et fiable qui facilite la prise de décisions et la reddition de comptes quant à l'utilisation des ressources (Gouvernance);
- des pratiques intégrées de gestion des risques sont conçues pour contribuer à assurer une affectation appropriée des ressources et des efforts aux domaines représentant un plus grand risque (Gestion des risques);
- des pratiques de gestion et d'exploitation efficaces sont conçues pour assurer la conformité aux politiques et procédures des autorités pertinentes, dont le Conseil du Trésor et le CRSH (Contrôles internes).

La portée de la vérification était limitée aux pratiques de gestion et d'exploitation courantes liées aux programmes d'octrois sous la responsabilité de la Division des programmes de bourses et des subventions institutionnelles.

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

Ce rapport de vérification détaille les constatations importantes tirées au cours de la vérification, fournit des recommandations d'amélioration des aspects ci-dessus et met en lumière les pratiques de gestion dignes de mention. Ce rapport de vérification est destiné à être utilisé par la Division du rendement organisationnel, de l'évaluation et de la vérification (ROEV) et par KPMG aux fins de documentation des résultats de la vérification. Il sert de base à l'analyse des principales constatations et recommandations ainsi que des points du plan d'action de la direction.

Conclusion et principales constatations

Gouvernance

La vérification a permis de trouver un certain nombre de bons systèmes et de bonnes pratiques de gouvernance en émergence au sein du CRSH et de la Division des programmes de bourses et des subventions institutionnelles. Plus précisément, le CRSH et la Division des programmes de bourses ont progressé en utilisant des outils et pratiques de gestion plus formels afin d'évaluer les résultats sur le rendement et d'en rendre compte. De plus, on reconnaît de plus en plus l'importance de favoriser l'établissement de rapports du CRSH sur la reddition de comptes à l'intention du Parlement, plus particulièrement le Rapport ministériel sur le rendement (RMR), le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) et l'Architecture des activités de programme (AAP). En outre, on reconnaît aussi davantage que le modèle de financement du CRSH doit s'appuyer sur de solides contrôles, sur la gestion des risques et sur des mesures de rendement. En examinant un échantillon de dossiers des titulaires de bourse, nous avons remarqué qu'il existe un solide processus d'examen des demandes et d'évaluation par les pairs en place à la Division des programmes de bourses et qu'il est utilisé par les membres des comités de sélection dans les universités.

La vérification a toutefois fait ressortir plusieurs aspects à améliorer, et il est recommandé que le directeur de la Division des programmes de bourses et des subventions institutionnelles mette en place un mécanisme officiel afin de mesurer, de surveiller les résultats des titulaires de bourse et l'information sur le rendement, et d'en rendre compte; il doit mettre en place un mécanisme officiel de planification annuelle des activités tenant compte des besoins en ressources humaines et financières, et examiner le processus actuel servant à assurer qu'une documentation suffisante est conservée pour justifier toutes les évaluations des candidats.

Gestion des risques

La vérification a fait ressortir que la Division des programmes de bourses et des subventions institutionnelles n'a pas de mécanisme officiel pour surveiller systématiquement les risques propres à ses octrois, et il est recommandé que le directeur de la Division mette en place un mécanisme d'identification et de gestion des risques et que l'on tienne compte officiellement du risque dans la surveillance des résultats des titulaires de bourse.

Communication

Les principaux groupes intéressés ont fait remarquer que la Division des programmes de bourses réussit à communiquer clairement et en temps opportun l'information, les attentes et les changements apportés aux programmes et fait continuellement des efforts pour améliorer sa compréhension des besoins des groupes intéressés et y répondre. La vérification a fait ressortir que le protocole d'entente est une convention essentielle entre le CRSH et le milieu universitaire pour établir les attentes en matière de rendement, les normes de service et la reddition de comptes relative à la gestion des fonds octroyés aux titulaires de bourse. Les membres des comités ont déclaré que l'information et l'orientation fournies par la Division des programmes de bourses pour la sélection étaient claires.

La vérification a fait ressortir un certain nombre d'observations qui devraient être prises en compte par la direction de la Division des programmes de bourses, plus précisément au sujet d'un problème particulier, à savoir que quelques membres du personnel se sentent exclus de certains processus de partage des connaissances et de l'information. En outre, la vérification a permis de noter l'absence de politiques et procédures documentées au sein de la Division des programmes de bourses – problème qui semble exister à l'échelle du Conseil. De plus, certains représentants des universités ont remarqué que les échéanciers serrés des concours aux semestres d'automne et d'hiver ne laissent pas assez de temps aux étudiants pour comprendre parfaitement les exigences des demandes et les satisfaire. Enfin, plusieurs représentants des universités ont déclaré avoir demandé à la Division des programmes de bourses une explication sur la façon de calculer l'attribution des bourses ou les quotas alloués aux universités : aucun n'a reçu d'information à ce sujet de la Division.

Étant donné ces observations, il est recommandé que le vice-président, Programmes et que le directeur de la Division des programmes de bourses et des subventions institutionnelles examinent les stratégies de communications internes de même que la justification, l'utilité et la valeur globales de certains processus de partage des connaissances et de l'information. En outre, le directeur de la Division des programmes de bourses et des subventions institutionnelles devrait documenter officiellement les politiques et procédures des concours ainsi que d'autres politiques et procédures requises, et les distribuer à tout le personnel; passer en revue sa stratégie actuelle de communications externes pour déterminer si elle est efficace afin d'informer tous les groupes intéressés sur les principales caractéristiques des programmes; et déterminer s'il est approprié de communiquer la méthodologie et les critères servant à calculer les octrois aux universités.

Gestion de l'information/Technologie de l'information

La direction et les membres du personnel de la Division des programmes de bourses ont indiqué que le système AMIS n'est pas un outil de gestion suffisamment intégré et ne permet d'effectuer que les extractions de données de base. Bien que ce système réponde aux exigences actuelles et courantes en matière d'établissement de rapports, il ne pourra pas, sous sa forme actuelle, répondre aux exigences futures. Récemment, le CRSH et le CRSNG ont lancé une stratégie GI/TI conjointe afin d'améliorer l'uniformité de la gestion de l'information, d'intégrer la planification et d'élaborer des normes communes.

Il est recommandé que le vice-président, Programmes et le directeur de la Division des programmes de bourses et des subventions institutionnelles continuent d'appuyer la stratégie GI/TI bipartite et de tirer parti de cette initiative en vue d'améliorer les processus d'évaluation du rendement de la GI/TI et d'établissement de rapports.

Ressources humaines

Des consultations auprès de la direction de la Division des programmes de bourses ont permis d'observer que les agents de programme, les adjoints aux programmes et d'autres membres du personnel possèdent les aptitudes et les compétences nécessaires pour bien s'acquitter de leurs fonctions et responsabilités, et pour offrir un service de qualité aux clients. Les membres du personnel de la Division comprennent bien leurs rôles et responsabilités, et prennent très au sérieux les buts et objectifs du CRSH, les buts et objectifs des programmes de la Division, ainsi que la prestation d'un service de qualité aux titulaires de bourse et aux établissements partenaires.

La vérification a fait ressortir certains domaines auxquels la direction doit porter attention : le taux élevé de roulement du personnel, plus particulièrement chez les agents de programme, le nombre de postes intérimaires et son effet sur la prise de décisions, le niveau d'effort exigé des membres des comités de sélection et l'effort requis pour préparer les reliures des concours.

Étant donné ces observations, il est recommandé que le directeur de la Division des programmes de bourses et des subventions institutionnelles :

- réviser ses stratégies de recrutement et de conservation des employés en les harmonisant avec les meilleures pratiques fédérales, et élaborer et appliquer une stratégie de RH intégrée avec la planification annuelle des activités;
- communiquer clairement à tous les gestionnaires et membres du personnel de la Division des programmes de bourses les plans, les priorités et diverses stratégies, en temps opportun et de manière à réduire le risque de mal interpréter les principales attentes en matière de gestion et d'exécution des programmes d'octrois;
- examiner la possibilité d'harmoniser les besoins en formation selon le niveau d'expérience et mettre en place un processus de mentorat pour soutenir davantage le perfectionnement des personnes occupant actuellement des postes intérimaires;
- revoir l'échéancier actuel des concours pour déterminer si les dates limites de présentation des demandes pourraient être reportées plus tard au cours des semestres d'automne et d'hiver et si le processus pourrait être simplifié pour les membres des comités;
- simplifier le processus de préparation des reliures et améliorer l'efficacité des adjoints aux programmes dans le processus de gestion et d'exécution des programmes d'octrois en réduisant le nombre de photocopies actuellement produites pour les membres des comités.

En outre, il est recommandé que le vice-président, Programmes et le directeur de la Division des programmes de bourses et des subventions institutionnelles :

- communiquent clairement à tous les gestionnaires et membres du personnel de la Division des programmes de bourses les plans, les priorités et diverses stratégies, en temps opportun et de manière à réduire le risque de mal interpréter les principales attentes en matière de gestion et d'exécution des programmes d'octrois.

Contexte

Le CRSH est un organisme fédéral autonome qui appuie la recherche et la formation avancée en milieu universitaire dans les sciences humaines et qui en fait la promotion. L'objectif stratégique global du CRSH est de construire une capacité de recherche de premier ordre en sciences humaines en appuyant une formation en recherche de pointe et de haute qualité.

Les trois principaux résultats stratégiques suivants sont conformes à l'objectif stratégique du CRSH :

- les chercheurs : une capacité de recherche en sciences humaines de premier ordre;
- la recherche : de nouvelles connaissances fondées sur l'excellence de la recherche en sciences humaines;
- la mobilisation des connaissances : le transfert, la diffusion et l'utilisation des connaissances en sciences humaines.

Pour réaliser son mandat, le CRSH a comme partenaires le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG) et les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) – les trois conseils ou organismes subventionnaires du gouvernement fédéral du Canada – pour la distribution et la gestion des fonds des subventions communes (aux trois organismes) octroyées aux récipiendaires individuels et aux établissements. Un protocole d'entente régit la relation entre les trois Conseils et définit les rôles et responsabilités de chaque partenaire dans les domaines de la gestion financière, de l'éthique, de l'intégrité, de l'évaluation par les pairs, etc. À l'exception de certaines subventions et bourses, le CRSH ne finance pas directement les récipiendaires de bourses : il transfère les fonds, que les universités canadiennes ou étrangères admissibles administrent et distribuent aux récipiendaires. Les universités admissibles sont tenues de signer un protocole d'entente avec le CRSH et les autres organismes subventionnaires fédéraux. Entre autres, le protocole d'entente aborde les rôles et responsabilités spécifiques des établissements récipiendaires et des titulaires de bourse relativement à l'utilisation appropriée des fonds. Il exige aussi que les établissements mettent en place des systèmes appropriés pour contribuer à assurer l'admissibilité continue des récipiendaires ainsi que des dépenses engagées.

La priorité du CRSH au cours des cinq prochaines années sera la transformation de son mode de fonctionnement. Le CRSH se transforme d'un conseil subventionnaire traditionnel, qui met l'accent sur le financement de recherches évaluées par les pairs ainsi que sur la promotion et le soutien de la recherche, en un « conseil du savoir » qui se soucie de l'influence et de l'incidence des résultats de la recherche et qui cherche à maximiser les avantages pour les Canadiens. Pour ce faire, des liens plus forts et plus durables seront établis entre les chercheurs et les utilisateurs de la recherche, et la portée et l'efficacité de la mobilisation et du transfert des connaissances issues de la recherche, ainsi que leur application, seront plus étendues.

Aperçu des programmes

Pour atteindre son objectif global, le CRSH a conçu une série de programmes d'octrois pour aider les récipiendaires à explorer une grande diversité de disciplines des sciences humaines, à faire des inventions et à acquérir de l'expertise.

Structure organisationnelle

Le CRSH est dirigé par un conseil d'administration de 22 membres qui se réunit régulièrement, détermine les priorités des programmes et des politiques, les initiatives et les allocations budgétaires, et suit leur mise en œuvre. Six comités permanents aident également le CRSH à définir son

orientation et s'assurent que ses programmes de subventions et de bourses répondent aux besoins des Canadiens. Les programmes d'octrois visent les étudiants canadiens qui ont démontré des réalisations universitaires supérieures et le potentiel de devenir des chercheurs d'élite et des utilisateurs de la recherche en sciences humaines. Ils visent également à retenir les meilleurs chercheurs au Canada.

Le vice-président de la Direction des programmes relève du Président et est responsable de la Division des programmes de bourses et des subventions institutionnelles qui gère les bourses de recherche et d'études ainsi que les prix décernés à des étudiants et chercheurs pour leurs réalisations exceptionnelles. Les deux autres divisions (programmes) dont ce vice-président est en charge sont :

- la Division des programmes de subventions de recherche et de diffusion de la recherche qui est responsable des subventions à la recherche dirigée par les chercheurs;
- la Division des subventions stratégiques et des initiatives conjointes qui gère les initiatives de recherche et de formation ciblées ainsi que les programmes de développement de la recherche stratégique.

Les programmes de bourses d'études, de bourses de recherche et de prix sont gérés par le directeur de la Division des programmes de bourses et des subventions institutionnelles qui assume la responsabilité globale de ces programmes d'octrois.

Évaluation par les pairs

Le financement du CRSH est octroyé au moyen d'un processus d'évaluation par les pairs qui contribue à faire en sorte que l'on recommande et approuve uniquement le financement des meilleurs projets de recherche. Des comités de sélection composés de bénévoles – des chercheurs indépendants dans des universités canadiennes – et de quelques membres extérieurs au milieu universitaire, travaillant tous dans diverses disciplines, évaluent selon des critères rigoureux toutes les demandes adressées au CRSH. Également, plusieurs comités de sélection multidisciplinaires aident la Division des programmes de bourses à effectuer la sélection.

Programmes d'octrois

Cinq grands programmes d'octrois sont liés aux programmes de bourses d'études, de bourses de recherche et de prix :

- **Programme des bourses d'études supérieures du Canada (BÉSC) – Maîtrise**

Les récipiendaires reçoivent une bourse de recherche non renouvelable de 17 500 \$, utilisable seulement dans les universités canadiennes.

- **Bourses de doctorat BÉSC et bourses de doctorat du CRSH**

Le CRSH offre deux types de bourses pour des études de doctorat : les bourses de doctorat BÉSC – d'une valeur de 35 000 \$ pendant trois ans – et les bourses de doctorat du CRSH – d'une valeur de 20 000 \$ par année.

- **Bourses postdoctorales**

Les bourses postdoctorales ont une valeur de 38 000 \$ par an, plus une indemnité de recherche dont le titulaire doit rendre compte, d'un maximum de 5 000 \$ par bourse. Ces bourses non renouvelables sont utilisables pendant un minimum de 12 mois et un maximum de 24 mois. Les candidats ne peuvent utiliser leur bourse dans une université étrangère que s'ils ont obtenu leur doctorat dans une université canadienne.

- **Bourses spéciales de recherche**

- ***Bourse canadienne Bora Laskin pour la recherche sur les droits de la personne***

- Octroyée une fois par année, cette bourse non renouvelable utilisable pendant 12 mois au Canada comprend une allocation de 45 000 \$ plus 10 000 \$ pour les frais de déplacement et liés à la recherche.

- ***Bourse Thérèse-F.-Casgrain***

- Octroyée tous les deux ans, cette bourse consiste en une allocation de 40 000 \$ en trois versements, dont 10 000 \$ peuvent être utilisés pour les frais de déplacement et liés à la recherche. Il s'agit d'une bourse non renouvelable utilisable pendant 12 mois au Canada.

- ***Bourse Jules-et-Gabrielle-Léger***

- Octroyée tous les deux ans, cette bourse consiste en une allocation de 40 000 \$, dont 10 000 \$ peuvent être utilisés pour les frais de déplacement et liés à la recherche. Il s'agit d'une bourse non renouvelable utilisable pendant 12 mois sans restriction quant au lieu d'utilisation.

- **Prix**

En plus des bourses d'études et de recherche, le CRSH fait la promotion de la recherche en sciences humaines par l'entremise des prix suivants qui jouissent d'une grande visibilité :

- **Médaille d'or pour les réalisations en recherche**

- Ce prix d'une valeur de 100 000 \$ est décerné une fois par année à un chercheur qui, par son leadership, son dévouement et l'originalité de sa pensée, a aidé considérablement à mieux faire comprendre son domaine de recherche, à enrichir la société canadienne et à contribuer au milieu culturel et intellectuel du Canada.

- **Prix Aurore**

- Ce prix de 25 000 \$ est remis une fois par année à un nouveau chercheur remarquable pour ses contributions exceptionnelles à la recherche en sciences humaines et le caractère innovateur de ses recherches.

- **Prix postdoctoral**

- Ce prix de 10 000 \$ est octroyé une fois par année au meilleur candidat du concours des Bourses postdoctorales du CRSH.

- **Bourse William-E.-Taylor**

- Ce prix de 5 000 \$ est octroyé une fois par année au meilleur candidat du concours des Bourses de doctorat du CRSH.

- **Prix Molson**

- Prix décerné une fois par année à deux lauréats par le Conseil des Arts du Canada et administré par le CRSH. Deux prix de 50 000 \$ chacun sont attribués : un dans le domaine des arts et l'autre dans le domaine des sciences humaines. Le prix Molson est financé par le don d'un million de dollars fait au Conseil des Arts du Canada par la Fondation de la famille Molson. Ce prix vise à honorer les Canadiens et les Canadiennes qui ont fait des contributions importantes au patrimoine culturel et intellectuel du Canada.

Objectifs

Les objectifs de la vérification étaient d'évaluer dans quelle mesure :

- les pratiques de gestion actuelles du CRSH fournissent une information de gestion – financière et non financière – ponctuelle, pertinente et fiable qui facilite la prise de décisions et la reddition de comptes quant à l'utilisation des ressources (Gouvernance);
- des pratiques intégrées de gestion des risques sont conçues pour assurer une affectation appropriée des ressources et des efforts aux domaines représentant un plus grand risque (Gestion des risques);
- des pratiques de gestion et d'exploitation efficaces sont conçues pour contribuer à assurer la conformité aux politiques et procédures des autorités pertinentes, dont le Conseil du Trésor et le CRSH (Contrôles internes).

Ces objectifs vont dans le sens de la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor qui exige une activité de vérification interne pour évaluer la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles interne. La vérification cherchait des éléments probants permettant de vérifier que :

- les actions de la direction pour se conformer à la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor sont adéquates;
- les actions de la direction pour se conformer à la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor sont efficaces, et les contrôles et pratiques de nature non financière fonctionnent comme prévu;
- les actions de la direction pour se conformer à la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor sont efficaces par rapport aux buts et objectifs de fonctionnement qui ont été fixés, compte tenu de l'existence de critères appropriés pour évaluer le degré de réalisation des buts et objectifs et de l'existence de mécanismes pour surveiller les résultats réels conformément aux buts et objectifs fixés.

Les éléments de base du cadre de contrôle de la gestion (comprenant les politiques, procédures, processus, pratiques et autres moyens de concevoir et d'exécuter les programmes d'octrois de la Division des programmes de bourses) ont été évalués selon les critères retenus pour la vérification. Un écart par rapport aux critères de vérification qui représenterait un risque important pour la réalisation des objectifs de la Division des programmes de bourses et des subventions institutionnelles serait signalé comme une déficience significative. Les critères de vérification sont décrits à l'Annexe A de ce rapport.

Portée

La portée de la vérification était limitée aux pratiques de gestion et d'exploitation actuellement en place pour les programmes d'octrois sous la responsabilité de la Division des programmes de bourses et des subventions institutionnelles. Ces programmes comprennent :

- les bourses d'études supérieures du Canada – maîtrise et doctorat;
- les bourses de doctorat du CRSH;
- les bourses postdoctorales;
- les bourses spéciales de recherche;

- les prix.

La vérification ne comprenait pas un examen des aspects financiers des octrois aux titulaires de bourse, ni un examen des contrôles et pratiques liés à la vérification des comptes, aux paiements, à la comptabilité, à la revue des transactions et aux activités de surveillance effectuées par la Division des finances. De plus, étant donné le nombre limité et le coût des bourses spéciales de recherche et des prix, qui représentent moins de 1 % des octrois, les dossiers des projets pour ces programmes n'ont pas été inclus dans les 30 dossiers examinés.

Approche et méthodologie

La vérification a été effectuée selon l'approche détaillée dans le plan de vérification interne finalisé le 25 mai 2007. L'approche comprenait un examen de la documentation relative à la gestion du programme d'octrois, des entrevues et un examen de 30 dossiers de demande.

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

1. Examen de la documentation

KPMG a examiné toute la documentation pertinente pour comprendre les risques actuels, les processus de gestion des risques, le cadre de contrôle de la gestion et l'information utilisée pour prendre des décisions sur les programmes. Une liste de la documentation examinée figure à l'Annexe B.

2. Entrevues

Un total de 34 entrevues ont été réalisées avec des représentants de divers secteurs responsables de la gestion et de l'exécution des programmes, et du soutien aux programmes. Les entrevues visaient à acquérir une compréhension du cadre actuel de contrôle de la gestion, des processus et stratégies de gestion et d'atténuation des risques, ainsi que de l'information nécessaire à la prise de décisions, y compris les aspects de la conformité, de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacité par rapport à chacun des critères de vérification établis dans le plan de vérification. En consultation avec la Division des programmes de bourses, l'équipe de vérification de KPMG a aidé à sélectionner chacun des participants aux entrevues.

3. Examen de dossiers de demande

L'équipe de vérification a examiné un échantillon de dossiers des titulaires de bourse afin de mettre à l'épreuve l'efficacité des contrôles en place pour les principaux domaines sous la responsabilité de la Division des programmes de bourses.

L'échantillon vérifié comprenait :

- 15 dossiers de projet du programme BÉSC-Maîtrise, c'est-à-dire cinq dossiers pour chacune des années 2004-2005, 2005-2006 et 2006-2007;
- 15 dossiers de projet du programme des bourses de doctorat du CRSH et du programme BÉSC-Doctorat, c'est-à-dire neuf dossiers BÉSC-Doctorat dont trois pour 2004-2005, trois pour 2005-2006 et trois pour 2006-2007, et six dossiers de bourses de doctorat du CRSH dont deux pour 2004-2005, deux pour 2005-2006 et deux pour 2006-2007.

Observations et recommandations

À la demande du responsable du projet, les attentes, observations, analyses et recommandations à l'égard de la vérification ont été organisées en cinq grandes catégories : gouvernance, gestion des risques, communications, gestion de l'information/technologie de l'information et ressources humaines. Cette structure permet d'exposer clairement les constatations et les questions soulevées pendant la vérification.

1 – Gouvernance

Attentes

Selon les critères de vérification établis, il était prévu que les constatations de la vérification montreraient ce qui suit en ce qui concerne la gouvernance :

- les résultats attendus sont clairs, mesurables et directement liés aux objectifs des programmes, sont surveillés et communiqués régulièrement, et favorisent une prise de décisions de gestion efficace et en temps opportun;
- la planification des activités est effectuée une fois par année dans le but de définir les besoins en ressources humaines et financières afin d'atteindre les objectifs des programmes au cours du cycle de planification;
- l'admissibilité, les connaissances et les capacités des candidats sont évaluées;
- les critères d'évaluation sont définis et soutiennent les objectifs des programmes;
- les lignes directrices des programmes sont conformes à la Politique sur les paiements de transfert du Secrétariat du Conseil du Trésor;
- les conditions imposées aux titulaires de bourse sont définies et il existe un mécanisme pour vérifier si elles sont respectées.

Observations

La vérification a permis d'observer que de bonnes pratiques et de bons systèmes de gouvernance sont en émergence au CRSH et à la Division des programmes de bourses et des subventions institutionnelles (« Division des programmes de bourses »). Autant le CRSH que la Division des programmes de bourses ont progressé en utilisant des outils et des pratiques de gestion plus formels afin d'évaluer les résultats sur le rendement et d'en rendre compte. Sous le leadership du nouveau Président et de la haute gestion se développe une culture organisationnelle compatible avec les initiatives actuelles du gouvernement fédéral en matière de gouvernance et d'établissement de rapports sur la reddition de comptes. On reconnaît de plus en plus l'importance de favoriser l'établissement de rapports du CRSH en matière de reddition de comptes à l'intention du Parlement par l'entremise du RMR, du RPP et de l'AAP. On reconnaît aussi davantage que le modèle de financement du CRSH doit s'appuyer sur de solides contrôles, sur la gestion des risques et sur des mesures de rendement. Ce changement de culture a aussi été attribué à la relation de collaboration entre la haute gestion du Conseil et la Division du rendement organisationnel, de l'évaluation et de la vérification.

Le processus d'approbation des demandes est fondé sur une évaluation par les pairs rigoureuse menée par les comités de présélection des universités (pour les bourses BÉSC-Maîtrise et Doctorat) et par le comité national de sélection (pour les bourses BÉSC-Doctorat).

La vérification a toutefois soulevé les questions suivantes qui méritent l'attention de la direction :

- 1) la Division des programmes de bourses n'a pas d'approche formelle pour mesurer, surveiller et consigner les résultats des titulaires de bourse et l'information sur le rendement;
- 2) la Division des programmes de bourses n'a pas de processus formel de planification annuelle des besoins en ressources humaines et financières;

- 3) la documentation justifiant les évaluations des demandes de bourse au niveau de la maîtrise, du doctorat et des études postdoctorales n'est pas suffisante.

Analyse

1) La Division des programmes de bourses n'a pas d'approche formelle pour mesurer, surveiller et consigner les résultats des titulaires de bourse et l'information sur le rendement.

À l'heure actuelle, la Division des programmes de bourses est limitée dans son processus d'établissement de rapports des résultats significatifs et tangibles sur le rendement. Bien qu'il y ait eu récemment des progrès dans l'utilisation d'outils et de pratiques de gestion plus formels pour mesurer les résultats sur le rendement et en rendre compte, le niveau d'information actuellement recueillie et consignée ne répond qu'aux exigences de base de l'établissement des rapports RPP et RMR.

Les représentants au sein et à l'extérieur de la Division des programmes de bourses s'entendaient pour dire que l'approche actuellement utilisée pour mesurer le rendement opérationnel et en rendre compte n'est pas conforme à la nouvelle approche de reddition de comptes au gouvernement fédéral, exigeant des rapports sur le rendement. Le consensus entre les représentants du CRSH et la Division des programmes de bourses est qu'une approche formelle de mesure et d'établissement de rapports sur le rendement est nécessaire pour démontrer plus complètement la valeur des activités de financement de la Division des programmes de bourses. L'approche devrait aussi être liée au Cadre de gestion et de reddition de comptes (CGRR) du CRSH pour que les mesures de rendement soient compatibles avec les buts et objectifs opérationnels.

2) La Division des programmes de bourses n'a pas de processus formel de planification annuelle des besoins en ressources humaines et financières.

Bien que les budgets annuels soient établis au niveau du Conseil, la vérification a fait ressortir qu'il n'existe pas de processus formel de planification des activités à la Division des programmes de bourses. Un tel processus pourrait aussi aider la Division à planifier annuellement les besoins en ressources humaines et financières nécessaires pour atteindre ses objectifs.

3) La documentation justifiant les évaluations des demandes de bourse au niveau de la maîtrise, du doctorat et des études postdoctorales n'est pas suffisante.

Les notes des candidats aux concours des BÉSC-Maîtrise, des BÉSC-Doctorat et des bourses postdoctorales du CRSH sont indiquées dans la lettre au candidat conservée dans le dossier de chaque titulaire de bourse. Bien que les notes soient tenues à jour et qu'il y ait un renvoi à un fichier Excel comportant les diplômes et les noms des apprécieurs, il n'y a aucune preuve que ces notes soient celles qui ont été approuvées. Par exemple, il n'y a aucun document des notes finales imprimé et approuvé par le président du comité et les autres membres. Par conséquent, ce processus n'offre pas d'éléments probants suffisants pour déterminer la validité des notes des candidats et leur approbation par le président et les membres du comité. En outre, Excel n'est peut-être pas un logiciel offrant assez de protection de l'intégrité des données.

Recommandations

Il est recommandé que :

- 1) le directeur de la Division des programmes de bourses et des subventions institutionnelles mette en place un mécanisme officiel pour mesurer, surveiller les résultats des titulaires de bourse et l'information sur le rendement, et en rendre compte;

- 2) le directeur de la Division des programmes de bourses et des subventions institutionnelles mette en place un mécanisme officiel de planification annuelle des activités tenant compte des besoins en ressources humaines et financières;
- 3) le directeur de la Division des programmes de bourses et des subventions institutionnelles examine le processus actuel servant à assurer qu'une documentation suffisante est conservée pour justifier toutes les évaluations des candidats.

2 – Gestion des risques

Attentes

Selon les critères de vérification établis, il était prévu que les constatations de la vérification montreraient ce qui suit en ce qui concerne la gestion des risques :

- il existe un mécanisme pour repérer et partager les leçons tirées, les connaissances et l'expertise;
- il existe une approche de la surveillance des résultats des titulaires de bourse qui est fondée sur les risques et qui est utilisée.

Observations

Comme il en est question dans la section sur la gouvernance, on reconnaît davantage que le modèle de financement du CRSH doit s'appuyer sur de solides contrôles, sur la gestion des risques et sur des mesures de rendement.

La vérification a toutefois fait ressortir le domaine suivant où la Division des programmes de bourses pourrait améliorer son approche de gestion des risques :

- la Division des programmes de bourses n'a pas de mécanisme officiel pour surveiller systématiquement les risques propres à ses programmes d'octrois.

Analyse

1) La Division des programmes de bourses n'a pas de mécanisme officiel pour surveiller systématiquement les risques propres à ses programmes d'octrois.

Au cours de notre vérification, nous avons remarqué l'absence d'un système officiel de surveillance des risques à la Division des programmes de bourses. Cette absence a été confirmée par le personnel de la Division qui a fait remarquer qu'à cause de la croissance rapide du programme des Bourses d'études supérieures du Canada (BÉSC), la gestion des risques n'a peut-être pas été un facteur clé ni un aspect prioritaire de l'élaboration du programme.

Un mécanisme officiel de surveillance des risques permettra à la Division des programmes de bourses de repérer, gérer et consigner les risques qui peuvent nuire à l'atteinte des objectifs propres à ses programmes d'octrois. Plus particulièrement, un tel mécanisme donnera à la direction l'occasion de documenter et d'évaluer les principaux facteurs de risque de façon continue, de mettre en application des stratégies d'atténuation des risques et d'améliorer la prise de décisions de gestion.

La surveillance des résultats des titulaires de bourse n'est pas effectuée actuellement selon une approche axée sur les risques. Une telle approche pourrait servir à sélectionner des activités de surveillance et à en établir la portée de manière à accroître l'efficacité et l'efficacités de la surveillance.

Recommandation

- 1) Il est recommandé que le directeur de la Division des programmes de bourses et des subventions institutionnelles favorise la mise en place d'un mécanisme d'identification et de gestion des risques propres aux octrois de la Division et que l'on tienne compte officiellement du risque dans la surveillance des résultats des titulaires de bourse.

3 – Communication

Attentes

Selon les critères de vérification établis, il était prévu que les constatations de la vérification montreraient ce qui suit :

- il existe un mécanisme pour repérer et partager les leçons tirées, les connaissances et l'expertise;
- il existe des rôles et responsabilités bien définis pour la gestion et l'exécution des programmes d'octrois au CRSH et dans les universités.

Observations

Les principaux groupes intéressés (administrateurs d'université, agents de liaison avec les étudiants, membres des comités de présélection et du comité national de sélection) ont observé que dans l'ensemble, la Division des programmes de bourses réussit à communiquer clairement et en temps opportun l'information, les attentes et les changements apportés aux programmes d'octrois. Ces groupes s'entendent aussi pour dire que la Division des programmes de bourses fait continuellement des efforts pour améliorer la compréhension de leurs besoins et y répondre. La haute gestion du CRSH, le directeur de la Division des programmes de bourses, les membres du personnel et les représentants des universités ont déclaré que le protocole d'entente est une convention essentielle entre le CRSH et le milieu universitaire pour établir les attentes en matière de rendement, les normes de service et la reddition de comptes relative à la gestion des fonds octroyés aux titulaires de bourse. Les membres des comités (présélection et comité national de sélection) n'ont noté aucun problème majeur quant à l'information et à l'orientation données par la Division des programmes de bourses et ont observé que les documents fournis pour la sélection des demandes étaient clairs.

La vérification a fait ressortir les domaines suivants où la Division des programmes de bourses pourrait améliorer les communications internes et externes ainsi que l'exécution de ses programmes d'octrois :

- 1) la Division des programmes de bourses n'a pas de processus officiel de partage des connaissances et de l'information;
- 2) il n'existe pas de politiques et procédures officielles documentées à la Division des programmes de bourses;
- 3) la communication en temps voulu de l'information aux universités, de même que sa qualité, pourraient être améliorées.

Analyse

1) La Division des programmes de bourses n'a pas de processus officiel de partage des connaissances et de l'information à l'interne.

Certains membres du personnel de la Division des programmes de bourses ont remarqué qu'ils sont exclus de certains processus de partage des connaissances et de l'information et estiment donc ne pas être informés à temps. Plus particulièrement, ils ont remarqué que le processus d'examen et de

communication des problèmes par les dirigeants mène à de l'inefficacité car les problèmes abordés par ce moyen ne sont pas toujours examinés à fond ni en temps opportun, ce qui peut avoir pour effet de retarder les mesures nécessaires à leur résolution.

L'intégration de tous les agents de programme et de tout le personnel de la Division des programmes de bourses au mécanisme d'information aidera à améliorer l'ensemble de la communication et la qualité des connaissances et de l'information transmises dans toute la Division. En outre, cela évitera la perception de non-transparence. Une participation plus complète du personnel de la Division des programmes de bourses aux mécanismes de partage des connaissances et de l'information augmentera vraisemblablement l'efficacité, l'efficacité et le caractère opportun de la gestion et de l'exécution des programmes d'octrois.

2) Il n'existe pas de politiques et procédures officiellement documentées à la Division des programmes de bourses.

Plusieurs représentants de la haute gestion du CRSH ont remarqué qu'il n'existe pas de politiques et procédures documentées à la Division des programmes de bourses. Des représentants du Conseil ont aussi observé que ce problème existe dans tout l'organisme et non uniquement à la Division.

En définissant clairement et en documentant les rôles et responsabilités, la Division des programmes de bourses aidera à établir des attentes claires en matière de rendement interne. En outre, cette documentation sera utile pour la formation des nouveaux membres du personnel et la protection contre la perte de mémoire du Conseil.

3) La communication en temps voulu de l'information aux universités, de même que sa qualité, pourraient être améliorées.

La Division des programmes de bourses et les représentants des universités ont noté que malgré le coût et l'effort requis, informer les étudiants au sujet des occasions de financement par la Division des programmes de bourses est un facteur clé de réussite pour l'atteinte des objectifs du CRSH. De plus, il est tout aussi important que les étudiants connaissent et comprennent les exigences de demande de bourse. Certains représentants des universités ont remarqué que même s'ils comprennent qu'il est difficile d'informer une population étudiante large et diversifiée dans toutes les facultés qui représentent les disciplines des sciences humaines, ils avaient l'impression que certains étudiants ne comprennent pas encore entièrement le processus de demande et ses exigences.

Ces représentants ont aussi fait remarquer que le CRSH et la Division des programmes de bourses n'ont pas établi une stratégie de communications visant expressément les étudiants de premier cycle. De plus, certains cadres supérieurs des universités et membres des comités ont observé que le site Web du CRSH n'était pas suffisamment convivial pour permettre une navigation aisée. Également, ces représentants ont déclaré qu'ils ne comprennent pas bien la méthodologie ou formule de notation employée par la Division des programmes de bourses pour calculer le nombre de bourses allouées à leur université chaque année. Ils ont dit avoir demandé des éclaircissements à la Division des programmes de bourses, mais n'avoir reçu aucune réponse.

Recommandations

Il est recommandé que :

- 1) le vice-président, Programmes et le directeur de la Division des programmes de bourses et des subventions institutionnelles revoient les stratégies de communication interne et la justification, l'utilité et la valeur globales de la revue des problèmes par les dirigeants en tant que processus de partage des connaissances et de l'information. Si ce processus devait se maintenir, il faudrait établir d'avance et respecter un échéancier de diffusion interne de l'information;

- 2) le directeur de la Division des programmes de bourses et des subventions institutionnelles documente formellement les politiques et procédures des concours et diverses autres politiques et procédures requises, et les communique à tout le personnel;
- 3) le vice-président, Programmes et le directeur de la Division des programmes de bourses et des subventions institutionnelles revoient la stratégie actuelle de communication externe pour déterminer son efficacité aux fins de la communication des principales caractéristiques des programmes à tous les intéressés;
- 4) le vice-président, Programmes et le directeur de la Division des programmes de bourses et des subventions institutionnelles déterminent les besoins supplémentaires éventuels de communication au sujet de la méthodologie et des critères employés pour calculer les octrois aux universités, et assurent des communications supplémentaires au besoin.

4 – Gestion de l'information/Technologie de l'information

Attentes

Selon les critères de vérification établis, il était prévu que les constatations de la vérification montreraient ce qui suit :

- Les systèmes informatisés de gestion facilitent la collecte d'information permettant une prise de décisions rapide et efficace.

Observations

En juin 2006, le CRSH et le CRSNG ont lancé une stratégie GI/TI conjointe menée par la Direction des services administratifs communs (DSAC). La mise au point de cette stratégie GI/TI permettra d'améliorer l'uniformité, d'intégrer la planification et d'élaborer des normes communes au CRSH et au CRSNG. L'échéancier actuel prévu pour le parachèvement et la mise en œuvre se situe entre 18 et 24 mois.

La vérification a fait ressortir les domaines suivants où la Division des programmes de bourses pourrait améliorer ses processus GI/TI :

- Le Système informatisé de gestion des subventions et bourses (AMIS) ne répond pas aux besoins des utilisateurs.

Analyse

- 1) Le Système informatisé de gestion des subventions et bourses (AMIS) ne répond pas aux besoins des utilisateurs.

La gestion de la GI/TI est un domaine qui évolue au CRSH et qui présente certains défis. Les investissements dans la GI/TI depuis dix ans ont été importants, surtout dans le Système informatisé de gestion des subventions et bourses (AMIS). Les membres de la direction et du personnel de la Division des programmes de bourses ont indiqué que le système AMIS n'est pas un outil de gestion suffisamment intégré et ne permet d'effectuer que les extractions de données de base. Bien que ce système réponde aux exigences actuelles et courantes en matière d'établissement de rapports sur le rendement, il ne pourra pas, sous sa forme actuelle, répondre aux exigences futures.

Cet effort GI/TI commun au CRSH et au CRSNG vise à améliorer le Conseil lui-même ainsi que la prestation des services de gestion et l'établissement de rapports. Il s'agit d'une initiative prioritaire qui bénéficie du plein appui du Président car on prévoit qu'elle améliorera l'approche de mesure et de gestion du rendement du CRSH. Cette initiative revêt une signification et une importance particulières pour la Division des programmes de bourses. Si la Division devait accepter la recommandation antérieure de « créer un CGRR/CVAR intégré » (Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats et Cadre de vérification axé sur les risques intégrés), cette initiative pourrait être harmonisée et intégrée avec la stratégie GI/TI pour contribuer à ce que l'approche soit compatible avec la nouvelle plateforme GI/TI. Cette harmonisation et intégration permettra à la Division des programmes de bourses de tirer parti de la valeur de la plateforme GI/TI, de faciliter l'établissement plus efficace, plus utile et plus rapide de rapports sur le rendement, et de servir sa clientèle et les intervenants universitaires de manière plus souple, plus efficace et plus rapide.

Recommandation

- 1) Il est recommandé que le vice-président, Programmes et le directeur de la Division des programmes de bourses et des subventions institutionnelles continuent d'appuyer la stratégie GI/TI bipartite.

5 –Ressources humaines

Attentes

Selon les critères de vérification établis, il était prévu que les constatations de la vérification montreraient ce qui suit :

- compétences, connaissances et capacités des membres de la direction et du personnel;
- mise à profit du temps et des ressources des comités de sélection.

Observations

Des consultations auprès de la direction de la Division des programmes de bourses ont permis d'observer que les agents de programme, les adjoints aux programmes et d'autres membres du personnel possèdent les aptitudes et les compétences nécessaires pour bien s'acquitter de leurs fonctions et responsabilités et pour offrir un service de qualité aux clients. La vérification a aussi fait ressortir que les membres du personnel de la Division comprennent bien leurs rôles et responsabilités, et prennent très au sérieux les buts et objectifs du CRSH, les buts et objectifs des programmes de la Division, ainsi que la prestation d'un service de qualité aux titulaires de bourse et aux établissements partenaires.

La vérification a aussi permis d'observer certains problèmes de RH causés par le départ de plusieurs employés et des postes intérimaires non comblés, ainsi que certaines occasions d'augmenter le temps consacré par le personnel à des tâches utiles. La direction devrait porter attention notamment aux problèmes suivants :

- 1) le roulement du personnel chez les agents de programme;
- 2) le nombre de postes intérimaires pouvant entraîner des lacunes dans la prise de décisions;
- 3) le niveau d'effort exigé des membres des comités de sélection;
- 4) la préparation des reliures des concours.

Analyse

1) Roulement de personnel chez les agents de programme

Les membres de la direction et du personnel de la Division des programmes de bourses ont remarqué la difficulté de conserver les agents de programme. Ils ont noté surtout que le roulement était particulièrement élevé chez les agents débutants parce qu'à mesure qu'ils prennent de l'expérience, ils cherchent des responsabilités et une rémunération accrues au CRSH ou dans d'autres organismes. Ce taux de roulement élevé peut créer un certain manque d'efficacité dans la gestion et l'exécution des programmes d'octrois, et accroître le risque de perte de mémoire au CRSH et à la Division des programmes de bourses.

2) Le nombre de postes intérimaires peut entraîner des lacunes dans la prise de décisions

Certains membres du personnel de la Division des programmes de bourses et de la haute gestion du Conseil ont indiqué qu'il peut exister un manque de leadership à l'échelle du CRSH et de la Division causé par la présence de nombreux postes intérimaires qui a entraîné de la confusion au sujet des pouvoirs décisionnels, des plans et des priorités. Par conséquent, il peut aussi manquer de cohérence dans la supervision du personnel de la Division des programmes de bourses. Divers concours sont actuellement menés pour combler les nombreux postes intérimaires, dont celui de directeur de la Division des programmes de bourses et des subventions institutionnelles.

3) Le niveau d'effort exigé des membres des comités

Tous les membres des comités se disent très fiers de participer au processus de concours, mais un grand nombre ont souligné que l'effort nécessaire pour s'acquitter de leurs responsabilités de sélection est important et a lieu pendant les périodes de pointe des semestres d'automne et d'hiver.

Étant donné le temps nécessaire à consacrer à cette tâche, la Division des programmes de bourses risque d'avoir à l'avenir de la difficulté à attirer des personnes intéressées à être membres de comités et à participer au processus de sélection.

4) La préparation des reliures des concours

Un adjoint aux programmes prépare actuellement les reliures pour tous les membres du comité national de sélection. Ainsi, des photocopies de toutes les demandes sont insérées dans la reliure à examiner par les membres du CNS. Les membres ne doivent examiner que les demandes qui leur sont attribuées. Le nombre important de photocopies à faire nuit à la préparation des reliures et au processus de gestion et d'exécution des programmes d'octrois. De plus, il diminue le temps précieux que l'adjoint aux programmes pourrait consacrer à d'autres activités de gestion et d'exécution des programmes d'octrois.

Recommandations

Il est recommandé que :

- 1) le directeur de la Division des programmes de bourses et des subventions institutionnelles réévalue les stratégies de recrutement et de conservation des employés en les harmonisant avec les meilleures pratiques fédérales. En outre, le CRSH et la Division des programmes de bourses devraient envisager d'élaborer et de mettre en application une stratégie de RH qui devrait être intégrée avec la planification annuelle des activités (ressources humaines et financières);
- 2) le vice-président, Programmes et le directeur de la Division des programmes de bourses et des subventions institutionnelles communiquent clairement à tous les gestionnaires et membres du

personnel de la Division des programmes de bourses les plans, les priorités et diverses stratégies, en temps opportun et de manière à réduire le risque de mal interpréter les principales attentes en matière de gestion et d'exécution des programmes d'octrois;

- 3) le directeur de la Division des programmes de bourses et des subventions institutionnelles examine la possibilité d'harmoniser les besoins en formation selon le niveau d'expérience et qu'il mette en place un processus de mentorat pour soutenir davantage le perfectionnement des personnes occupant actuellement des postes intérimaires;
- 4) le directeur de la Division des programmes de bourses et des subventions institutionnelles revoie l'échéancier actuel des concours pour déterminer si les dates limites de présentation des demandes pourraient être reportées plus tard au cours des semestres d'automne et d'hiver et si le processus pourrait être simplifié pour les membres des comités;
- 5) le directeur de la Division des programmes de bourses et des subventions institutionnelles simplifie le processus de préparation des reliures et qu'il améliore l'efficacité des adjoints aux programmes dans le processus de gestion et d'exécution des programmes d'octrois en réduisant le nombre de photocopies actuellement produites pour les membres des comités.

Annexe A – Critères de vérification

Critères de vérification	Principal élément de risque	Principales procédures de vérification
Objectif de vérification 1 – Gouvernance – Pratiques de gestion permettant de fournir en temps opportun une information de gestion pertinente et fiable, financière et non financière, pour faciliter la prise de décisions et la reddition de comptes quant à l'utilisation des ressources.		
a) Les résultats attendus des programmes sont clairs, mesurables, directement liés aux objectifs des programmes, sont surveillés, communiqués et consignés régulièrement, et favorisent la prise de décisions de gestion efficace et rapide quant aux projets et programmes.	Capacité de répondre aux attentes des groupes intéressés externes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec la direction et le personnel ▪ Examen des plans opérationnels et des budgets, du CVAR, des modalités de chaque programme d'octrois et des rapports sur le rendement
b) Il existe un mécanisme pour repérer et partager les leçons tirées, les connaissances et l'expertise entre la Direction des programmes et d'autres programmes du CRSH, et entre le CRSH et ses partenaires.	Capacité d'appliquer des décisions conformes au nouveau plan stratégique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec la direction et le personnel, et des représentants du CRSNG
c) La planification des activités est effectuée une fois par année de manière à établir les ressources humaines et financières requises pour atteindre les objectifs des programmes au cours du cycle de planification.	Capacité d'attirer et de conserver le personnel approprié et d'assurer la relève	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec la direction et le personnel ▪ Examen des plans opérationnels et des budgets, des procédures de planification des activités et des rapports de gestion pertinents
d) Les rôles et responsabilités de gestion et d'exécution des programmes sont clairement définis entre la Direction des programmes et les universités.	Capacité de satisfaire des exigences accrues en matière de gouvernance et de reddition de comptes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec la direction et le personnel, et les représentants de certaines universités ▪ Examen du protocole d'entente
e) Les changements aux programmes et les avis d'octroi sont communiqués en temps opportun.	Capacité de satisfaire des exigences accrues en matière de gouvernance et de reddition de comptes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec la direction et le personnel, et les représentants de certaines universités ▪ Examen de la présence dans le site Web de guides des programmes et d'avis de changement et d'octroi
Objectif de vérification 2 – Gestion des risques – L'application et l'utilisation de pratiques de gestion des risques intégrées et efficaces, conçues pour assurer une affectation appropriée des ressources et des efforts aux domaines représentant un plus grand risque.		
a) Il existe un mécanisme permettant de repérer, d'évaluer et de surveiller systématiquement les risques pour les programmes, et d'en rendre compte.	Qualité, crédibilité et viabilité de la prise de décisions d'octroi de subventions et bourses	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec la direction ▪ Examen des évaluations des risques des programmes, de la documentation de planification des activités et d'autres rapports pertinents
b) Une approche axée sur les risques de la surveillance des résultats des titulaires de bourse est en place et suivie.	Qualité, crédibilité et viabilité de la prise de décisions d'octroi de subventions et bourses	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec la direction et le personnel ▪ Examen du CGRR/CVAR et des manuels d'exploitation et de procédures

Critères de vérification	Principal élément de risque	Principales procédures de vérification
Objectif de vérification 3 – Contrôles internes – La mise en place et l'utilisation de pratiques de gestion et d'exploitation efficaces conçues pour assurer la conformité aux politiques et procédures d'autorités pertinentes telles que le Conseil du Trésor et le CRSH.		
a) Les membres du personnel et de la direction ont les compétences, connaissances et capacités requises.	Capacité d'attirer et de conserver le personnel approprié et d'assurer la relève	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec la direction et le personnel ▪ Examen des organigrammes, de la documentation de formation et des descriptions de poste
b) Les systèmes informatisés de gestion facilitent la collecte et l'extraction des données/de l'information en temps opportun et contribuent à une prise de décisions rapide et efficace.	Caractère adéquat des systèmes informatiques et de leur gestion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec la direction et le personnel ▪ Entrevue avec le personnel de la Division des systèmes d'information ▪ Examen des politiques et procédures, des procédures destinées aux utilisateurs et des ententes sur les niveaux de service
c) L'admissibilité des candidats est prouvée et documentée.	Capacité de satisfaire des exigences accrues en matière de gouvernance et de reddition de comptes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec la direction et le personnel ▪ Entrevues avec les représentants des comités de sélection ▪ Examen des dossiers de projet
d) Les candidats prouvent qu'ils possèdent les connaissances et capacités voulues pour entreprendre leur projet.	Capacité de satisfaire des exigences accrues en matière de gouvernance et de reddition de comptes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec la direction et le personnel ▪ Entrevues avec les représentants des comités de sélection ▪ Examen des dossiers de projet
e) Les critères d'évaluation sont définis et favorisent les objectifs des programmes.	Capacité de satisfaire des exigences accrues en matière de gouvernance et de reddition de comptes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec la direction et le personnel ▪ Entrevues avec les représentants des comités de sélection ▪ Examen des dossiers de projet et des lignes directrices des programmes
f) Il existe un processus approprié d'approbation ou de refus des demandes par un fondé de pouvoir.	Qualité, crédibilité et viabilité de la prise de décisions d'octroi de subventions et bourses	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec la direction et le personnel ▪ Entrevues avec les représentants des comités de sélection ▪ Examen des dossiers de projet et des lignes directrices des programmes
g) La justification de chaque décision de financement est convenablement documentée pour permettre la supervision et la surveillance.	Qualité, crédibilité et viabilité de la prise de décisions d'octroi de subventions et bourses	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec la direction et le personnel, et les représentants des comités de sélection ▪ Examen des dossiers de projet
h) Il existe des politiques et procédures décrivant les rôles et responsabilités des membres des comités de sélection.	Qualité, crédibilité et viabilité de la prise de décisions d'octroi de subventions et bourses	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec la direction et le personnel, et les représentants des comités de sélection ▪ Examen des dossiers de projet
i) Il existe un processus pour déterminer si le projet a réussi à contribuer aux	Capacité de satisfaire des exigences accrues en	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec la direction et le personnel ▪ Examen des dossiers de projet, des

Critères de vérification	Principal élément de risque	Principales procédures de vérification
Objectif de vérification 3 – Contrôles internes – La mise en place et l'utilisation de pratiques de gestion et d'exploitation efficaces conçues pour assurer la conformité aux politiques et procédures d'autorités pertinentes telles que le Conseil du Trésor et le CRSH.		
résultats attendus des programmes.	matière de gouvernance et de reddition de comptes	politiques et procédures, et des lignes directrices des programmes
j) Il existe un processus d'appel et tous les appels sont documentés.	Qualité, crédibilité et viabilité de la prise de décisions d'octroi de subventions et bourses	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec la direction et le personnel, et les représentants des comités de sélection ▪ Examen des dossiers de projet et des lignes directrices des programmes
k) Les lignes directrices des programmes sont entièrement conformes à la Politique sur les paiements de transfert.	Capacité de satisfaire des exigences accrues en matière de gouvernance et de reddition de comptes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec la direction et le personnel ▪ Examen des lignes directrices des programmes et de la <i>Politique sur les paiements de transfert</i>
l) Les modalités des octrois sont communiquées aux candidats, et décrivent clairement les rôles et responsabilités ainsi que les résultats attendus.	Capacité de satisfaire des exigences accrues en matière de gouvernance et de reddition de comptes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec la direction et le personnel ▪ Examen des lignes directrices des programmes et des dossiers de projet
m) Il existe un mécanisme pour vérifier si les modalités des octrois ont été respectées.	Capacité de satisfaire des exigences accrues en matière de gouvernance et de reddition de comptes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec la direction et le personnel ▪ Examen des lignes directrices des programmes et des dossiers de projet
n) Les exigences du CVAR des programmes en matière de surveillance et de vérification ont été satisfaites et les problèmes soulevés sont réglés rapidement.	Capacité de satisfaire des exigences accrues en matière de gouvernance et de reddition de comptes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec la direction et le personnel, et la Division du rendement organisationnel, de l'évaluation et de la vérification ▪ Examen des rapports de gestion

Annexe B – Documentation examinée

- Plans stratégiques, organisationnels ou opérationnels
- Rapports annuels et rapports sur les plans et priorités
- Cadre de vérification axé sur les risques (CVAR) et Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR)
- Mandat et cadre de référence des comités pertinents du Conseil
- Organigrammes
- Budget et documents de planification
- Protocoles d'entente avec les universités
- Descriptions des programmes de bourses de recherche, de bourses d'études et de prix
- Descriptions de poste et instruments de délégation
- Lignes directrices aux candidats et formulaires
- Échantillon de dossiers de candidats
- Avis d'octroi aux candidats retenus
- Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor
- Base de données des meilleures pratiques de KPMG en matière de programmes de subventions et de contributions et d'autres modes de prestation de services
- Autres informations obtenues

Annexe C – Liste des participants aux entrevues

- Vice-président, Programmes
- Vice-présidente, Partenariats
- Vice-président, Direction des services administratifs communs
- Secrétaire générale
- Directeur par intérim, Division du rendement organisationnel, de l'évaluation et de la vérification
- Agent principal d'évaluation, Division du rendement organisationnel, de l'évaluation et de la vérification
- Agent principal des politiques
- Directeur, Programmes stratégiques et initiatives conjointes
- Directeur par intérim, Division des programmes de bourses et des subventions institutionnelles
- Directeur, Affaires publiques
- Vérificateur, CRSNG
- Agents de programme (4)
- Adjoints aux programmes (4)
- Administrateur de base de données, Service de dépannage
- Responsable d'équipe, site Web et prestation des services électroniques
- Directeur de projet, Système informatisé de gestion des subventions et bourses (AMIS)
- Responsable d'équipe, AMIS
- Conseiller stratégique, prestation des services électroniques
- Membres du comité national de sélection (2)
- Membres de comités de présélection (2)
- 1 directeur adjoint, études supérieures
- 1 doyen associé, bourses, finance et administration
- Agents de liaison avec les étudiants (4)