



Consulting and Audit  
Canada

An Agency of Public Works  
and Government Services  
Canada

Conseils et Vérification  
Canada

Une agence de Travaux publics  
et Services gouvernementaux  
Canada

# **Évaluation des activités de surveillance des octrois du CRSNG/CRSH**

Préparé pour  
le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG)  
et  
le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH)

Préparé par  
Conseils et Vérification Canada  
Projet n° 521-0373

Juin 2004

# Table des matières

|  | <u>Page</u> |
|--|-------------|
| <b>SOMMAIRE .....</b>  | <b>II</b>   |
| <b>1. CONTEXTE.....</b>  | <b>1</b>    |
| <b>2. OBJECTIFS.....</b>   | <b>2</b>    |
| <b>3. PORTÉE .....</b>   | <b>2</b>    |
| <b>4. APPROCHE D'ÉVALUATION .....</b>  | <b>3</b>    |
| <b>5. ÉQUIPE D'ÉVALUATION .....</b>  | <b>3</b>    |
| <b>6. OBSERVATIONS SUR LES POLITIQUES, PROCÉDURES ET PRATIQUES UTILISÉES POUR LES<br/>ACTIVITÉS DE SURVEILLANCE DES OCTROIS.....</b> | <b>4</b>    |
| 6.1 CONCLUSION .....   | 4           |
| 6.2 PRATIQUES ADÉQUATES .....  | 4           |
| 6.3 ASPECTS PERFECTIBLES.....  | 6           |
| <b>7. OBSERVATIONS SUR L'UTILITÉ DES ACTIVITÉS DE SURVEILLANCE DES OCTROIS POUR<br/>LES CONSEILS ET LES UNIVERSITÉS.....</b>         | <b>10</b>   |
| 7.1 CONCLUSION .....   | 10          |
| 7.2 PRATIQUES ADÉQUATES .....  | 10          |
| 7.3 ASPECTS PERFECTIBLES.....  | 11          |
| <b>8. REMERCIEMENTS.....</b>   | <b>18</b>   |
| <b>ANNEXE A : OBJECTIFS ET PRINCIPALES ÉTAPES DES VISITES D'EXAMEN .....</b>   | <b>19</b>   |
| <b>ANNEXE B : LISTE DES EMPLOYÉS DU CRSNG ET DU CRSH INTERROGÉS .....</b>  | <b>22</b>   |

## Sommaire

Les objectifs de cette évaluation étaient les suivants :

- évaluer les politiques, procédures et pratiques utilisées pour les activités de surveillance des octrois (c.-à-d. les subventions et les bourses accordées aux chercheurs et aux universités), y compris les visites d'examens;
- évaluer l'utilité de la surveillance des octrois pour le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG) et le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH), ainsi que son utilité perçue par les universités.

### Politiques, procédures et pratiques utilisées pour les activités de surveillance des octrois

À notre avis, les politiques, procédures et pratiques utilisées pour les activités de surveillance des octrois sont satisfaisantes, car elles permettent au CRSNG et au CRSH (ci-après les Conseils) d'évaluer adéquatement la validité des cadres de contrôle mis en place par les universités pour gérer les subventions de recherche, à titre de fiduciaires des Conseils. Nous avons divisé nos observations en deux grandes catégories : les pratiques adéquates et les aspects perfectibles, pour lesquels nous présentons des recommandations.

Nous avons constaté plusieurs pratiques adéquates. Les plus importantes sont les suivantes :

- les autres tâches exécutées par l'Équipe de la surveillance financière (ESF) lui permettent de maintenir le contact avec les universités et de rendre le travail plus intéressant;
- la préparation d'un classeur contenant de l'information de fond sur les universités;
- les employés du CRSNG/CRSH sont avisés des prochaines visites;
- la bonne adéquation entre la surveillance des octrois et les sites Web du CRSNG et du CRSH.

Nous avons constaté que les aspects suivants sont perfectibles, et nous avons formulé des recommandations à leur égard :

- les politiques et procédures touchant les visites d'examen, les enquêtes et les suivis des rapports de visite devraient être davantage formalisées;
- la documentation et les traces écrites des dossiers d'examen sont incomplètes;
- l'Équipe de la surveillance financière connaît un taux de roulement élevé;
- les visites conjointes avec les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) et la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI), quoique gérables, ne fonctionnent pas toujours adéquatement.

## Utilité de la surveillance des octrois pour les Conseils et les universités

S'il est manifeste que les activités de surveillance des octrois donnent des résultats positifs tant pour les Conseils que pour les universités, on doit améliorer la communication de l'information obtenue dans le cadre de ces activités afin que celles-ci soient optimales. Voici des exemples de pratiques adéquates et d'aspects perfectibles, avec nos recommandations pour ces derniers.

Nous avons constaté un certain nombre de pratiques adéquates. Les plus importantes sont les suivantes :

- une bonne communication entre l'ESF et les universités pendant le processus d'examen;
- la possibilité, pour les universités, de présenter des commentaires et de se comparer à d'autres universités;
- le professionnalisme du personnel de l'ESF;
- l'échange d'informations utiles entre l'ESF et la Section de l'administration des octrois.

Nous avons constaté que les aspects suivants sont perfectibles, et nous présentons nos recommandations :

- certaines sections ou aspects des rapports d'examen ont besoin d'être modifiés ou clarifiés;
- l'écart perçu entre le ton utilisé pendant le compte rendu et le contenu des rapports d'examen;
- la production tardive de la version finale des rapports d'examen;
- les possibilités de partager davantage l'information obtenue par les visites d'examen avec d'autres groupes au sein du CRSNG et du CRSH.

# 1. Contexte

Comme l'a indiqué le président du Conseil du Trésor (CT), la priorité la plus importante du gouvernement est de répondre aux besoins des citoyens. C'est un thème central de l'initiative de contrôleur moderne mise en place par le gouvernement et décrite dans le document *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Cette initiative comprend l'engagement de procéder à des dépenses responsables, ce qui nécessite la mise en place de cadres de contrôle afin d'assurer la bonne diligence et la bonne administration des ressources publiques.

La fonction de surveillance est un élément important du cadre de contrôle du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG) et du Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH). Les universités jouent le rôle de fiduciaires à l'égard des subventions et bourses destinées aux chercheurs et aux étudiants (collectivement appelées « octrois »). Elles s'engagent expressément à assurer la gestion responsable des fonds octroyés, et à offrir l'infrastructure et le soutien administratif nécessaires aux titulaires de ces octrois.

La surveillance financière des octrois est la responsabilité de l'Équipe de la surveillance financière (ESF - auparavant connue sous le nom d'Équipe des examens et des enquêtes), qui fait partie de la Direction des services administratifs communs (DSAC), chargée d'assurer des services administratifs aux deux Conseils. Cette surveillance financière couvre un large éventail d'activités, la principale étant les visites d'examen effectuées dans les universités. L'ESF est également responsable d'autres activités, comme le suivi des fonds non dépensés, le traitement des États des dépenses (formulaire 300) présentés par les universités et les enquêtes spéciales en cas d'utilisation incorrecte possible des octrois.

Les comités de vérification du CRSNG et du CRSH ont demandé qu'une évaluation conjointe soit réalisée au sujet des activités de surveillance des octrois relevant de l'ESF, particulièrement les visites d'examen. Conseils et Vérification Canada (CVC), une agence de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, a été priée de réaliser cette évaluation.

Pour faciliter la compréhension du présent rapport, un aperçu des objectifs spécifiques des visites d'examen et les principales étapes de ces visites figurent à l'**Annexe A**.

## 2. Objectifs

Les objectifs de cette évaluation sont les suivants :

- évaluer les politiques, procédures et pratiques utilisées pour les activités de surveillance des octrois, y compris les visites d'examen;
- évaluer l'utilité de la surveillance des octrois pour les Conseils et son utilité perçue pour les universités.

## 3. Portée

La portée de l'évaluation des activités de surveillance des octrois est associée aux deux objectifs.

L'évaluation des politiques, procédures et pratiques utilisées pour les activités de surveillance des octrois a porté sur :

- l'information de fond trouvée sur les sites Web du CRSNG et du CRSH;
- les politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor sur les subventions et la fonction de contrôleur;
- les politiques et procédures utilisées pour évaluer l'efficacité du cadre de contrôle en place dans les universités qui reçoivent des fonds;
- les politiques et procédures utilisées pour sélectionner les universités devant faire l'objet de visites;
- les politiques et procédures utilisées par l'ESF pour les visites d'examen et les enquêtes;
- les pratiques et procédures utilisées pour le suivi des rapports d'examen, y compris les mesures correctives prises par les universités en réponse aux recommandations.

L'évaluation et l'analyse de l'utilité de la surveillance des octrois pour les Conseils et son utilité perçue pour les universités ont porté sur :

- les méthodes utilisées pour contrôler les lignes directrices en matière d'octrois à l'intention des administrateurs d'universités, des chercheurs et des étudiants;
- les processus utilisés par l'ESF pour communiquer les résultats à la fin des visites d'examen et présenter les résultats sous forme écrite;
- la présentation, à la haute direction des deux Conseils et de leurs comités exécutifs, des conclusions ayant résulté des visites d'examen et des enquêtes.

## 4. Approche d'évaluation

L'approche retenue pour cette évaluation comportait les éléments suivants :

- l'analyse de tous les documents actuels fournis par l'ESF et portant sur les éléments décrits à la section Portée;
- l'entrevue de différentes personnes intéressées au CRSNG et au CRSH, dont la Direction des services administratifs communs (DSAC) et les Réseaux de centres d'excellence (RCE) (Annexe B);
- l'examen d'un échantillon de dossiers de travail et des rapports correspondants, provenant de diverses visites d'examen réalisées au cours des deux dernières années, y compris toutes les communications connexes;
- l'accompagnement du personnel de l'ESF au cours de la visite d'examen qu'elle a réalisée en mars 2004, à la Trent University;
- l'entrevue du personnel principal dans un échantillon de huit (8) universités où des visites d'examen ont eu lieu au cours des deux dernières années, afin d'évaluer l'utilité de ces visites et la satisfaction des universités à leur égard. Les universités ont été sélectionnées selon les critères suivants : visites réalisées selon le plan d'examen, la taille de l'université, l'examen sur place par rapport à l'examen à l'interne, visites réalisées avec et sans le troisième organisme subventionnaire (IRSC). Les universités sélectionnées étaient :
  - Trent University
  - University of Waterloo
  - Lakehead University
  - Université d'Ottawa
  - University of Victoria
  - University of Alberta
  - University of Calgary
  - Université du Québec à Rimouski

## 5. Équipe d'évaluation

L'Équipe, composée uniquement de membres de Conseils et Vérification Canada, incluait les personnes suivantes :

|                   |                        |
|-------------------|------------------------|
| Ron McCabe        | Gestionnaire de projet |
| Sabin Chassé      | Consultant             |
| Issam Iskandarani | Consultant             |

## **6. Observations sur les politiques, procédures et pratiques utilisées pour les activités de surveillance des octrois**

### **6.1 Conclusion**

À notre avis, les politiques, procédures et pratiques utilisées pour les activités de surveillance des octrois sont satisfaisantes, car elles permettent aux Conseils d'évaluer adéquatement la validité des cadres de contrôle mis en place par les universités pour gérer les subventions de recherche, à titre de fiduciaires des Conseils. Nous avons séparé nos observations en deux grandes catégories : les pratiques adéquates et les aspects perfectibles, pour lesquels nous présentons des recommandations.

### **6.2 Pratiques adéquates**

#### **6.2.1 Les autres tâches exécutées par l'Équipe de la surveillance financière (ESF) lui permettent de maintenir le contact avec les universités et de rendre le travail plus intéressant**

Outre les tâches relatives aux visites d'examen et à leur suivi, d'autres tâches incombent au personnel de l'ESF, comme le contrôle des fonds non dépensés et le rapprochement des États des dépenses (Formulaire 300). Ces tâches permettent aux membres du personnel de l'ESF de maintenir de bonnes relations avec les personnes chargées des subventions dans les universités, car ils ne sont pas perçus uniquement comme des « vérificateurs » qui effectuent périodiquement des visites d'examen. De plus, ces autres tâches donnent au personnel de l'ESF la possibilité d'obtenir de l'information sur les universités qui pourraient revêtir un intérêt pour les visites futures. Ces tâches présentent l'avantage non négligeable de rendre le travail du personnel plus intéressant, leur permettant d'élargir leur expérience professionnelle et d'accroître leur connaissance des lignes directrices du Conseil.

#### **6.2.2 Préparation d'un classeur contenant de l'information de fond sur les universités**

L'ESF a pour pratique de maintenir un classeur sur certaines universités, comprenant des documents de différentes sources qui constituent de l'information de fond pouvant s'avérer utile pour une future visite d'examen. Un exemple d'un tel document serait une politique particulière adoptée par une université et obtenue d'une tierce partie. Ce classeur documente également les enjeux ou les préoccupations qui ont été portés à l'attention de l'ESF par des personnes dans les universités, des employés du CRSNG/CRSH ou d'autres parties intéressées. À moins que la gravité de ces questions ne justifie une enquête ponctuelle, l'information est versée dans le classeur en vue de la prochaine visite à l'université en question.

### **6.2.3 Les employés du CRSNG/CRSH sont avisés des prochaines visites**

Avant une visite d'examen, un courriel est envoyé à tous les employés du CRSNG/CRSH leur demandant d'aviser le personnel de l'ESF s'ils sont au courant d'aspect d'ordre financier au sujet de l'université qui sera visitée (p. ex., pratiques, politiques ou encore comptes de subvention particuliers nécessitant un examen plus approfondi). Cette pratique est une façon efficace d'obtenir directement de l'information à jour de plusieurs sources. Elle offre également l'avantage de rappeler périodiquement aux employés du CRSNG/CRSH les activités de l'ESF en matière de surveillance des octrois.

### **6.2.4 Bonne adéquation entre la surveillance des octrois et les sites Web du CRSNG et du CRSH**

Dans toutes ses communications avec les universités, l'ESF fait souvent référence à l'information affichée sur les sites Web du CRSNG et du CRSH, notamment les rôles et les responsabilités des Conseils et des universités, les lignes directrices des programmes et les descriptions des visites d'examen. Par exemple, on y fait référence dans les lettres envoyées aux universités et confirmant une visite prochaine, ou dans les rapports d'examen produits après les visites.

Cette pratique permet d'établir une bonne adéquation entre les processus de surveillance des octrois et les procédures et l'information trouvées sur les sites Web. À cet égard, elle renforce l'utilisation des sites Web par les universités pour mieux connaître et comprendre les lignes directrices des Conseils. De plus, cette pratique permet à l'ESF d'économiser du temps, car elle peut inviter les universités à consulter les sites Web pour obtenir un complément d'information aux explications qu'elle leur fournit.

### **6.2.5 Entrevues avec différentes parties intéressées pendant les visites d'examen**

Pendant les visites d'examen, des entrevues sont réalisées avec différentes parties intéressées participant aux programmes des Conseils. Ces parties peuvent comprendre des représentants des groupes suivants : bureau des affaires, bureau des subventions de recherche, études supérieures, chercheurs, étudiants, ressources humaines et les approvisionnements. Ces entrevues permettent d'obtenir directement de l'information utilisable de diverses façons, notamment pour définir les domaines nécessitant un examen approfondi, ou encore compléter la description du cadre de contrôle mis en place par l'université visitée, afin de gérer les subventions des Conseils. Pour certaines visites, ce sont les entrevues qui génèrent le plus d'observations dans les rapports d'examen.

## 6.3 Aspects perfectibles

### 6.3.1 Les politiques et procédures touchant les visites d'examen, les enquêtes et les suivis des rapports de visite devraient être davantage formalisées

Les procédures des visites d'examen sont décrites dans le classeur des procédures, qui contient de nombreux modèles utilisés par les employés de l'ESF pour préparer les divers documents requis pendant les visites d'examen, de la lettre de notification envoyée à l'université où une visite est prévue, jusqu'au rapport de visite. Ces modèles, qui constituent la majeure partie du classeur, sont adéquats, car ils fournissent au personnel des lignes directrices générales sur la façon de préparer les documents spécifiques. Toutefois, hormis quelques exceptions, nous avons constaté que le classeur ne contient pas de procédures détaillées. Certaines étapes et certains aspects importants des visites d'examen doivent faire l'objet de procédures écrites détaillées.

Comme exemple d'une étape nécessitant des lignes directrices détaillées, mentionnons la détermination du nombre de transactions à tester dans les comptes de subventions. En théorie, le nombre de tests est établi d'après une matrice basée sur deux paramètres : le taux d'erreur et le niveau de confiance. Toutefois, en l'absence d'une ligne directrice appropriée sur la façon d'évaluer ces paramètres, les employés prennent cette décision davantage en se basant sur leur jugement que sur les résultats fournis par la matrice.

Les procédures portant sur la description des politiques et des procédures de l'université doivent également être plus détaillées. Selon le protocole d'entente sur les rôles et les responsabilités au sujet de la gestion des subventions et octrois fédéraux signés avec les organismes subventionnaires, des politiques, systèmes, procédures et contrôles (collectivement désignés par l'expression « cadre de contrôle ») doivent être établis et maintenus afin d'assurer la conformité avec les exigences des conseils. Bien que l'information sur le cadre de contrôle soit déjà obtenue par différents moyens (comme l'examen des réponses fournies par l'université dans le questionnaire « Examen – Enjeux et questions », les entrevues avec le représentant de l'université et l'évaluation des politiques et procédures trouvées sur le site Web de l'université), l'ESF n'a pas actuellement de procédures décrivant en détail la façon dont toute cette information doit être systématiquement obtenue et utilisée pour tester les transactions et définir l'opinion générale énoncée dans le rapport d'examen au sujet du cadre de contrôle.

À l'automne 2003, l'ESF a commencé à rédiger des procédures sur diverses questions, notamment la notification et le calendrier des visites, les dossiers d'examen, l'information additionnelle qui doit être prise en compte quand on prépare une visite, ainsi que les documents requis pour planifier une visite. Toutefois, en raison du manque de temps, ce processus a depuis été reporté. De telles procédures écrites et appropriées aideront à maintenir la qualité des visites d'examen, même si l'ESF connaît un roulement de personnel accru à l'avenir.

Les politiques et les procédures sur les enquêtes et le suivi des visites d'examen doivent également être clarifiées. Les politiques et procédures semblent avoir été documentées sous forme d'ébauches, par d'anciens membres de l'ESF. Toutefois, au cours des dernières années, les étapes touchant les enquêtes ont été gérées selon des procédures et pratiques verbales.

En outre, aucune politique ou procédure écrite n'a été adoptée au sujet du suivi des visites d'examen, afin de s'assurer que les universités prennent les mesures requises pour corriger les lacunes constatées dans les rapports d'examen. Les entrevues réalisées avec les Conseils et les représentants des universités permettent de croire que le suivi des visites d'examen réalisées au cours des dernières années a été adéquat. Toutefois, cette activité doit être davantage formalisée.

## **Recommandation 1**

**Outre les lignes directrices que l'on trouve actuellement dans les modèles de document, toutes les étapes importantes touchant les visites d'examen et les enquêtes devraient être décrites en détail dans des procédures écrites.**

### **6.3.2 La documentation et les traces écrites des dossiers d'examen sont incomplètes**

Les dossiers d'examen correspondent à des dossiers contenant tous les documents et informations obtenus pendant les visites d'examen. La tenue à jour de dossiers d'examen adéquats est importante, pour plusieurs raisons, notamment pour planifier adéquatement tous les détails des visites et pour étayer toutes les observations et les recommandations incluses dans les rapports d'examen. Ces dossiers servent également au contrôle de la qualité, car ils permettent au responsable de l'ESF qui dirige la visite d'examen, ainsi qu'au gestionnaire de l'ESF, de s'assurer que les procédures et les lignes directrices de l'ESF portant sur la tenue des visites d'examen ont bien été suivies et que tous les aspects problématiques établis au préalable et pendant la visite ont été traités adéquatement. Les dossiers d'examen peuvent également être utilisés pour le suivi des visites et la formation des nouveaux employés.

Bien que les dossiers d'examen soient généralement adéquats, nous avons constaté certains aspects perfectibles. Les programmes d'examen servent à s'assurer que toutes les étapes d'examen ont été réalisées. De plus, ils indiquent où l'information obtenue par les évaluateurs, se trouve dans le dossier d'examen. Dans les dossiers que nous avons évalués, nous avons constaté que les programmes d'examen ont été remplis pendant la période de planification pour la visite, mais non après le début du travail sur place. Le programme d'examen, quand il est utilisé comme liste de contrôle, est un moyen facile d'éviter les duplications et les oublis, et par conséquent il devrait être rempli jusqu'à la fin du cycle d'examen.

Nous avons également constaté que la planification des visites est basée sur trois différents documents, intitulés « Plan stratégique », « Points de planification » et « *Take a look at* ». Une note de planification est un document interne important dans le dossier d'examen, qui permet au personnel de l'ESF de planifier et de réaliser les visites d'examen plus efficacement, et de s'assurer que tous les points de préoccupation, le cas échéant, ont été couverts pendant les étapes d'examen. Afin d'éviter toute confusion, les documents de planification susmentionnés devraient être fusionnés.

D'autres aspects secondaires des dossiers d'examen doivent faire l'objet d'améliorations, notamment l'indexation et les renvois croisés de certains documents de travail, le tri des résultats

des tests par catégorie des dépenses afin qu'elle corresponde à l'information détaillée dans le rapport d'examen, de même que la documentation des observations et des constatations obtenues grâce aux entrevues réalisées avec le personnel de l'université et les chercheurs.

## **Recommandation 2**

**Une partie du contenu et de la structure des dossiers d'examen devrait être révisée afin d'assurer une documentation plus adéquate et plus efficace des visites d'examen.**

### **6.3.3 L'Équipe de la surveillance financière connaît un taux de roulement élevé**

L'ESF a connu un taux de roulement élevé de son personnel au cours des dernières années, et elle a certaines difficultés à doter les postes. L'ESF est un petit groupe de cinq personnes, dont un gestionnaire. Tous les membres actuels se sont joints à l'équipe au cours des trois dernières années. Bien que l'ESF semble gérer correctement la situation, l'instabilité de ses effectifs limités peut avoir un certain nombre d'effets négatifs, comme l'incapacité de fournir à temps les rapports d'examen. En outre, la pertinence des visites et des rapports d'examen dépend grandement de l'expérience des membres en matière de vérification et de leur connaissance suffisante des lignes directrices des Conseils.

Divers facteurs influent sur le taux de roulement. Il convient d'analyser cette situation afin d'établir les causes sous-jacentes de ces problèmes de dotation.

Cette question peut être gérée de différentes façons, notamment par un partage adéquat entre les membres de l'équipe de l'information obtenue pendant les visites d'examen, par la disponibilité d'employés d'appoint au sein de la DSAC, par la formation continue des employés et par une bonne supervision du personnel par le gestionnaire de l'ESF.

## **Recommandation 3**

**La DSAC devrait analyser les raisons du taux de roulement élevé chez les employés de l'ESF et prendre les mesures nécessaires pour y remédier.**

### **6.3.4 Les visites conjointes avec les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) et la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI), quoique gérables, ne fonctionnent pas toujours adéquatement**

Au cours des dernières années, le CRSNG et le CRSH ont réalisé conjointement quelques visites d'examen avec les IRSC. Les trois organismes ont donc visité les universités et participé aux principales réunions pendant ces visites de manière conjointe (à l'exception des IRSC, qui ont testé leur propre échantillon de transactions). Un rapport d'examen commun a ensuite été produit. De plus, certaines visites ont été réalisées en présence des représentants d'un quatrième organisme, la FCI. Toutefois, il ne s'agissait pas de visites conjointes car la FCI a réalisé ses propres entrevues et a testé ses propres transactions. Aucune réunion commune n'a eu lieu entre la FCI et les deux ou trois autres organismes subventionnaires.

Les entrevues avec les représentants des universités et les deux Conseils ont démontré que les visites conjointes avec les IRSC et la FCI, quoique gérables, ne fonctionnent pas toujours adéquatement. L'avis général est que ces deux organismes subventionnaires ont des programmes, des projets et des lignes directrices qui diffèrent de ceux du CRSNG et du CRSH. En ce qui concerne la participation d'autres organismes subventionnaires aux examens, les universités n'y voient pas de valeur ajoutée à moins que ces organismes ne soient des partenaires dans des projets de subvention communs. Les visites d'examen, dans leur forme actuelle, semblent être déjà une tâche exigeante, et l'ajout d'autres organismes mettrait trop de pression sur le personnel universitaire et les titulaires des subventions.

Ces raisons ont été présentées par certaines universités, quant nous leur avons demandé si elles voient un intérêt à ce que la FCI effectue des visites en parallèle avec le CRSNG, le CRSH et les IRSC. La FCI semble avoir des objectifs différents, car ses transferts de fonds sont en fait des contributions, et non des subventions.

Nous avons également constaté que le partage des rôles et des responsabilités ainsi que des communications entre l'ESF et les IRSC au sujet des visites d'examen doit être davantage formalisé. Par exemple, on devrait partager davantage d'informations avant le début d'une visite d'examen.

#### **Recommandation 4**

- a) Les deux Conseils devraient déterminer s'il y a lieu ou non de continuer les visites d'examen avec la FCI.**
- b) L'ESF devrait prendre les mesures nécessaires afin d'améliorer le partage des rôles et des responsabilités, ainsi que les communications avec les IRSC.**

## **7. Observations sur l'utilité des activités de surveillance des octrois pour les Conseils et les universités**

### **7.1 Conclusion**

S'il est manifeste que les activités de surveillance des octrois donnent des résultats positifs tant pour les Conseils que pour les universités, la communication de l'information obtenue dans le cadre de ces activités doit être améliorée pour que ces activités atteignent leur plein potentiel. Voici des exemples de pratiques adéquates, ainsi que des pratiques perfectibles, avec nos recommandations.

### **7.2 Pratiques adéquates**

#### **7.2.1 Bonnes communications entre l'ESF et les universités pendant le processus d'examen**

Les communications pendant les visites d'examen sont très satisfaisantes. Les universités sont bien informées pendant tout le processus, et l'équipe de l'ESF tient compte des explications fournies par les universités. Ces échanges sont basés sur la confiance et le partenariat.

#### **7.2.2 Possibilités pour les universités de présenter des commentaires et de se comparer à d'autres universités**

Les visites d'examen se comparent favorablement à d'autres examens et vérifications similaires réalisés au sujet des paiements de transfert, car elles permettent davantage de discussions, d'échange de commentaires et de comparaisons entre les universités. On constate également un équilibre adéquat entre l'examen des transactions et l'évaluation du cadre de contrôle. En outre, les universités apprécient les conseils du personnel de l'ESF sur la façon de répondre à certaines des recommandations, d'après ce qu'il a constaté dans d'autres universités. Enfin, les universités apprécient aussi grandement la séance d'information tenue pendant la visite d'examen.

#### **7.2.3 Professionnalisme de l'équipe de l'ESF**

Le personnel de l'équipe de l'ESF est perçu comme étant très professionnel, avec de bonnes capacités de communication.

#### **7.2.4 Échanges d'informations utiles entre l'ESF et la Section de l'administration des subventions**

Une bonne communication existe entre l'ESF et la Section de l'administration des subventions en raison des objectifs complémentaires de chaque groupe. Comme exemples de pratiques adéquates, mentionnons la participation du personnel de l'ESF à la réunion hebdomadaire

« Période de questions » tenue par la Section de l'administration des subventions, ainsi que les séances d'information organisées par les membres de l'ESF après chaque visite d'examen afin de faire part des principales observations. La qualité exceptionnelle des communications entre ces deux groupes leur permet d'échanger de l'information utile et mutuellement avantageuse.

## **7.3 Aspects perfectibles**

### **7.3.1 Certaines sections ou aspects des rapports d'examen doivent être modifiés ou clarifiés**

Bien que passablement d'observations, de commentaires, de clarifications et de réponses soient officieusement échangés entre l'ESF et l'université pendant le processus d'examen, le rapport d'examen est le document le plus important pour une université, car il représente le produit final du processus d'examen. Il représente à leurs yeux l'opinion officielle des organismes subventionnaires au sujet du cadre de contrôle mis en place à l'université et, par les réponses de la direction de l'université, ce rapport formalise l'engagement de l'université à l'égard des recommandations de l'examen. Pour ces raisons, on doit accorder une grande attention au contenu et à la forme du rapport d'examen.

Notre évaluation de certains rapports d'examen produits au cours des deux dernières années nous a permis de relever certains points qui nécessitent des modifications ou des clarifications.

#### **a) Expressions utilisées dans l'annexe du rapport intitulée « Sommaire des transactions examinées »**

L'annexe intitulée « Sommaire des transactions examinées » présente un résumé des résultats des tests détaillés réalisés sur un échantillon de transactions consignées dans les comptes d'octrois. Les résultats sont triés selon les catégories suivantes de dépenses : équipement/ordinateur, déplacements, salaire, matériel et fournitures, et autres dépenses. Pour chacune de ces catégories, des données sont présentées sur le nombre de « transactions examinées », de « transactions non conformes » et de « transactions inadmissibles ».

Dans l'annexe, on définit l'expression « transactions non conformes » comme étant des « transactions [qui] sont admissibles mais ne se conforment pas aux lignes directrices des Conseils ». Nous croyons que cette expression doit être clarifiée, car la notion d'admissibilité doit nécessairement être considérée par rapport à des lignes directrices définies. Dans ce cas-ci, on peut supposer que les lignes directrices fait implicitement référence à celles de l'université. Pour cette raison, l'expression devrait être modifiée pour se lire : « Ces transactions, bien qu'admissibles à l'égard des lignes directrices de l'université, ne se conforment pas à celles des Conseils », ou encore plus simplement : « Ces transactions ne sont pas conformes aux lignes directrices des Conseils ».

L'expression « transactions inadmissibles » doit également être clarifiée. Dans l'annexe, on les définit comme étant des « transactions [qui] ne devraient pas avoir été imputées à l'égard des fonds des Conseils et pourraient faire l'objet d'un remboursement ». Pour des raisons manifestes, l'utilisation du mot « transactions » dans l'expression et dans la définition ne convient pas. Par conséquent, on devrait la remplacer par le mot « dépenses ». On devrait préciser davantage cette

expression, en stipulant que ces dépenses ne sont pas admissibles selon les lignes directrices des Conseils.

**b) Cohérence entre d'une part l'opinion globale exprimée dans le Sommaire et d'autre part les observations, les recommandations et le Sommaire des transactions examinées**

Le Sommaire consiste en une opinion globale sur le cadre de contrôle mis en place à l'université pour assurer le respect des lignes directrices des Conseils et la saine gestion des fonds de recherche. Cette opinion est importante, car elle donne le ton au reste du rapport, et la direction de l'université peut, en toute légitimité, la considérer comme représentant la conclusion principale des Conseils après la visite d'examen. Par conséquent, cette opinion et le contenu du rapport devraient toujours être cohérents.

D'après l'évaluation des rapports d'examen, nous avons constaté que les observations, les recommandations et le Sommaire des transactions examinées ne semblent pas toujours cohérents avec l'opinion globale exprimée dans le Sommaire. Dans certains cas, le cadre de contrôle de l'université a été jugé « adéquat », même si de nombreuses observations et recommandations importantes étaient faites dans le corps du rapport et que l'on relevait un taux de non-conformité de transactions de 20 à 25 %.

Une transaction est jugée non conforme même si une seule exigence rattachée à la catégorie correspondante n'est pas satisfaite. Pour certaines catégories de transactions, plusieurs exigences doivent être satisfaites, ce qui accroît le risque qu'une transaction soit jugée non conforme.

Par exemple, pour les frais de déplacement faisant l'objet de demandes de remboursement de frais de déplacement, chacune des exigences suivantes doit être satisfaite :

- l'objectif du voyage, y compris les dates et les destinations;
- la documentation d'appui officielle (p. ex., prospectus ou programme précisant les dates des conférences ou des ateliers);
- les reçus originaux, p. ex., les factures d'hôtel, les contrats de location de véhicules (les bordereaux de cartes de crédit ne sont pas des reçus valides);
- les reçus originaux des billets d'avion (les cartes d'embarquement des compagnies aériennes ne sont pas acceptées en remplacement des reçus de billets d'avion, sauf dans le cas de billets électroniques);
- une demande séparée pour chaque déplacement fait par une personne;
- la conformité aux politiques et procédures de déplacement de l'université;
- dans le cas des personnes autres que le titulaire demandent un remboursement, l'affiliation avec le groupe de recherche du titulaire doit être spécifiée, et si le voyageur est le titulaire même ou un chercheur visiteur, la demande de remboursement de frais de déplacement doit être contresignée par le chef du département ou le doyen, qui confirme la pertinence du déplacement pour la recherche qui est financée.

Il est difficile de satisfaire à toutes ces exigences pour une demande de remboursement de frais de déplacement ce qui peut avoir comme effet d'augmenter le taux de transactions non conformes. Bien que toutes ces exigences correspondent à des moyens légitimes de contrôle, on doit les considérer en regard du risque qu'une dépense inadmissible ne soit pas décelée par les contrôles mis en place à l'université.

Cette règle s'applique également aux observations et recommandations incluses dans le rapport d'examen. Dans certains cas, nous avons constaté que, même si la fréquence d'une non-conformité particulière était apparemment faible, que son impact sur les dépenses potentielles inadmissibles était faible également et que le cadre de contrôle de l'université avait été jugé satisfaisant, le rapport contenait néanmoins une observation et une recommandation à l'égard de cette non-conformité. Comme nous l'avons mentionné, nous avons constaté l'absence d'une ligne directrice sur la façon d'évaluer le cadre de contrôle des universités. Nous estimons qu'il serait utile de formaliser cet autre aspect des visites d'examen, pour décider quelles transactions non conformes justifient des observations et des recommandations dans le rapport d'examen, compte tenu de critères de gestion des risques.

Nous avons également constaté, dans le cas de certains rapports produits au cours des deux dernières années, que le Sommaire des transactions examinées expliquait en détail pourquoi une transaction particulière avait été jugée non conforme, et on donnait pour chacune de ces transactions le motif de la non-conformité. Cette pratique devrait être étendue à tous les rapports, car elle aide les universités à comprendre les raisons de la non-conformité de certaines transactions testées. Elle permet également de mieux établir un lien entre les résultats des tests des transactions et les observations et recommandations figurant dans le rapport.

### **c) Rapport sur les examens des Réseaux de centres d'excellence (RCE)**

Outre les visites d'examen réalisées dans les universités, l'ESF est également responsable d'effectuer des visites similaires dans les 21 Réseaux de centres d'excellence (RCE) existants. Les visites d'examen des RCE sont généralement réalisées concurremment aux visites des universités car, sauf quelques exceptions, la plupart de ces centres sont hébergés par des universités et parce que les RCE s'appuient en partie sur les universités pour la gestion de leurs fonds. Pour ces raisons, les résultats de l'examen d'une université et du RCE hébergé figurent dans le même rapport d'examen.

La portée des visites d'examen des RCE est similaire à celle des visites d'examen réalisées dans les universités. L'ESF examine les cadres administratif et de contrôle que le RCE a mis en place, afin de s'assurer qu'ils sont conformes aux lignes directrices des Conseils et à l'entente de financement signée entre les Conseils et l'université hôte. Cet examen est réalisé principalement par des entrevues avec les représentants du RCE, ainsi que par la revue des dépenses de fonctionnement et des exigences de l'entente de financement.

Nous avons constaté qu'il y a lieu d'améliorer les rapports sur l'examen financier des RCE hébergés par les universités. Le rapport d'examen des RCE est intégré au rapport principal sur l'université. Toutefois, les RCE sont des organisations distinctes des universités, pour ce qui est de leur gestion et de leurs objectifs. En outre, ils sont financés suivant un programme distinct créé par le CRSNG, le CRSH et les IRSC. Par conséquent, le rapport d'examen financier des

RCE devrait soit inclus dans une section distincte du rapport d'examen principal, ou encore faire l'objet d'un rapport séparé, comportant les observations et recommandations requises, le cas échéant.

Il y a lieu aussi d'améliorer l'examen financier des dépenses des RCE. À l'heure actuelle, cet examen est limité aux seules dépenses d'exploitation. Cela signifie que les dépenses touchant les projets de recherche, ou les transferts de fonds entre établissements participants, sont exclus même si leur valeur est beaucoup plus élevée que les frais de gestion. Cet examen, dans son format actuel, ne souligne pas suffisamment cette exclusion.

## **Recommandation 5**

**Les modifications ou améliorations suivantes devraient être apportées au rapport d'examen :**

- a) on devrait modifier la définition des expressions « transactions non conformes » et « transactions inadmissibles » utilisées dans le Sommaire des transactions examinées;**
- b) on devrait considérer le taux des transactions non conformes en regard du risque de non-contrôle et de l'impact de la non-conformité sur les dépenses inadmissibles, afin de déterminer s'il y a lieu de présenter une observation et une recommandation;**
- c) dans le Sommaire des transactions examinées, on devrait expliquer en détail quelles transactions particulières ont été jugées non conformes, et, pour chacune d'entre elles, présenter la raison de la non-conformité;**
- d) le rapport sur les résultats de l'examen des RCE devrait faire l'objet d'une section distincte dans le rapport d'examen principal, ou d'un rapport séparé.**

### **7.3.2 Écart perçu entre le ton utilisé pendant le compte rendu par rapport au contenu du rapport d'examen**

Certaines universités nous ont dit qu'elles étaient surprises de voir que le message du rapport d'examen leur est apparu plus dur que le ton et les commentaires généralement positifs qui leur avaient été présentés pendant le compte rendu.

Cet écart apparent semble être, plus qu'autre chose, une question de perception. Bien que les universités n'aient pas tenté d'expliquer les raisons de cet écart apparent, certaines explications peuvent être mises de l'avant. Notamment, pendant le compte rendu, le contact direct entre le personnel de l'ESF et les représentants de l'université est en général moins formel que dans le rapport d'examen. Il est possible que ce contact crée une atmosphère dans laquelle les membres de l'ESF sont plus enclins à mettre l'accent sur les constats positifs de la visite d'examen, ou à mettre les déficiences davantage en perspective.

Une autre explication pourrait être que, pendant le compte rendu, on ne met pas l'accent sur les conclusions obtenues par les tests des transactions consignées dans les comptes d'octrois car, en général, plusieurs transactions doivent faire l'objet d'un suivi. Toutefois, dans le rapport d'examen, les résultats finals de ces tests ont été calculés dans le « Sommaire des transactions examinées », qui figure en annexe, et il est probable que ce sommaire renferme des transactions

non conformes ou des dépenses inadmissibles additionnelles. Pour les raisons mentionnées précédemment, cette annexe semble présenter une image plus sombre des résultats réels des tests. Il est possible également que le calcul des résultats puisse amener l'ESF à présenter des observations et des recommandations additionnelles qui n'ont pas été mentionnées pendant le compte rendu, car l'équipe ne les connaissait pas encore ou était en train de les examiner. À cet égard, certaines universités nous ont dit qu'elles auraient aimé qu'on leur indique pendant le compte rendu la nature de transactions non conformes découvertes par les tests, afin de mieux comprendre l'ampleur des écarts.

## **Recommandation 6**

**L'ESF devrait s'assurer que le même message est transmis pendant le compte rendu de la visite d'examen et dans le rapport d'examen.**

### **7.3.3 Production tardive des rapports d'examen finals**

Les lignes directrices concernant les normes de service indiquent que la première ébauche du rapport d'examen, le rapport préliminaire, devrait être produite dans les 20 jours ouvrables après la fin de la visite, que l'université devrait disposer de 20 autres journées ouvrables pour y répondre, et que le rapport final devrait être produit dans les cinq jours ouvrables suivant la réception de la réponse de l'université, à moins que des clarifications additionnelles ne soient requises. En théorie, ces lignes directrices signifient que la version finale du rapport d'examen doit être produite dans les trois mois suivant la fin d'une visite.

L'analyse des visites d'examen réalisées au cours des dernières années démontre que, pour la plupart des visites, le rapport préliminaire a été produit après environ deux mois. Bien que cette période ne soit pas conforme au délai indiqué dans les normes de service, elle semble acceptable. Nous avons constaté que pour environ la moitié des visites d'examen, la version finale des rapports d'examen était produite dans le délai acceptable de trois mois après la fin de la visite. Toutefois, dans quelques cas, les rapports finals ont été produits très tard, soit de 6 à 12 mois après la fin des visites.

Différentes raisons peuvent expliquer la production tardive des rapports d'examen finals. Dans certains cas, il peut y avoir un nombre inhabituellement élevé d'observations et de recommandations dans le rapport préliminaire. L'université a donc besoin de plus de temps pour préparer sa réponse. Pour certaines visites d'examen auxquelles les IRSC ont participé, il semble que le retard ait été attribuable aux IRSC, au niveau de la rédaction du rapport d'examen, ou encore du suivi des transactions ou des réponses de l'université. Comme nous l'avons mentionné, cela peut s'expliquer par le fait que les rôles et les responsabilités de l'ESF et des IRSC ne sont pas suffisamment formalisés. La disponibilité moindre du personnel universitaire pendant les vacances d'été ou les périodes de pointe peut également expliquer le retard de certains rapports d'examen.

La production tardive d'un rapport d'examen final a des conséquences négatives telles que la diminution de la pertinence du rapport avec le passage du temps. L'université visitée risque alors d'interpréter de façon erronée ce retard et croire, à tort, que les observations et les recommandations qui y figurent ne sont pas, somme toute, aussi importantes pour les Conseils.

De plus, même si les Conseils ne sont pas tenus d'approuver les mesures correctives proposées par les universités, certaines universités peuvent néanmoins conclure que, comme elles n'ont pas encore reçu le rapport final, elles doivent attendre pour mettre en œuvre certaines mesures correctives, car le retard dans la production du rapport pourrait être attribuable au désaccord des Conseils à l'endroit de certaines de ces mesures. L'université perd ainsi une partie du dynamisme généré par la visite d'examen. Un autre effet négatif de la production tardive des rapports d'examen est que le suivi des visites par le personnel de l'ESF prend plus de temps et devient moins efficace.

## **Recommandation 7**

**L'ESF devrait mettre en place des mesures correctives visant à s'assurer que ses normes de service relatives à la date de production des rapports d'examen finals sont appliquées, y compris un suivi plus rigoureux avec les universités et une meilleure coopération avec les IRSC**

### **7.3.4 Possibilités de partage accru de l'information obtenue lors des visites d'examen avec les autres groupes du CRSNG et du CRSH**

Le processus des visites d'examen permet à l'ESF d'obtenir un éventail complet d'informations importantes sur les universités, dans le contexte de leurs relations avec les Conseils. Ces informations peuvent être divisées en deux grandes catégories : les informations financières et les informations non financières.

Les informations de nature financière sont l'objet de l'opinion de l'équipe au sujet de la pertinence du cadre de contrôle que l'université a mis en place pour gérer les subventions des Conseils. Ces informations constituent l'objectif principal des visites d'examen et sont résumées dans le rapport d'examen. Selon la pratique actuelle, un exemplaire du rapport d'examen est remis seulement à la direction de l'université visitée et au directeur des Finances, de la DSAC. En outre, pendant les réunions qui ont lieu trois ou quatre fois l'an, les membres des Comités exécutifs du CRSNG et du CRSH sont informés des principales conclusions dégagées au cours des visites d'examen récentes. Ces conclusions peuvent être résumées ainsi : soit que la visite a été un succès et qu'un rapport préliminaire sera produit, soit que des préoccupations ont été soulevées et qui résulteront probablement en une visite de suivi au cours des prochaines années. Enfin, quand un des présidents des Conseils visite une université, l'ESF est priée d'aviser le bureau du président de toute question litigieuse importante soulevée au cours des visites d'examen récentes.

Bien que la diffusion de l'information dans les rapports d'examen soit très limitée, certaines des personnes interrogées estiment que le processus actuel est adéquat. Cela pourrait signifier que ces personnes estiment qu'elles n'ont pas besoin d'être informées du contenu du rapport, à moins qu'il n'y ait un problème majeur. Toutefois, il est manifestement nécessaire de définir clairement ce que constitue un problème majeur, car cette définition peut varier d'une partie intéressée à l'autre. En outre, des personnes autres que celles que nous avons interrogées pourraient vouloir lire le rapport ou être informées de son contenu.

Les visites d'examen permettent également à l'ESF d'obtenir des informations de nature non financière. Une partie de cette information figure dans le rapport d'examen parce qu'elle touche

aux lignes directrices des Conseils et, de manière plus précise, à la portée des visites d'examen. Toutefois, d'autres informations ne sont jamais mentionnées dans le rapport d'examen et cela même si elles pourraient être utile pour d'autres groupes au sein du CRSNG et du CRSH. À titre d'exemple, mentionnons le degré général de satisfaction avec les programmes du CRSNG et du CRSH, la qualité de la communication entre les Conseils et l'université, le niveau de financement, la compréhension des lignes directrices du programme, etc. Bref, à peu près n'importe quelle information présentant un intérêt particulier pour les deux Conseils. Le personnel chargé des programmes et celui de la vérification et de l'évaluation pourraient être intéressés par cette information, car elle pourrait compléter ou corroborer l'information que ces sections ont obtenue par d'autres moyens.

Comme nous l'avons mentionné parmi les pratiques adéquates, il existe déjà de bons canaux de communication en place avec la Section de l'administration des octrois en raison des objectifs complémentaires de ce groupe. Toutefois, les échanges directs et formels entre l'ESF et les autres groupes ne sont pas suffisamment fréquents.

Par le passé, certains représentants de différents groupes au sein des deux Conseils ont accompagné les membres de l'ESF pendant les visites d'examen. On devrait recourir de nouveau à cette pratique à l'avenir, car cela présente une possibilité excellente pour d'autres groupes de partager de l'information d'intérêt commun avec le personnel de l'ESF, de mieux comprendre comment les visites se déroulent, de participer à certaines parties de la visite, comme la séance d'information, habituellement tenue au milieu de la semaine, et de tenir des réunions distinctes avec des représentants de l'université.

## **Recommandation 8**

**L'ESF devrait envisager la possibilité de partager davantage d'information, obtenue pendant les visites d'examen et portant sur des questions financières et non financières, avec d'autres groupes du CRSNG et du CRSH.**

## **8. Remerciements**

Nous aimerions remercier la direction et le personnel du CRSNG et du CRSH, pour l'appui qu'ils ont donné à notre équipe pendant ce travail d'évaluation. Nous désirons particulièrement remercier Carole Crête-Robidoux, gestionnaire de l'ESF, et les membres de son équipe de leur entière coopération, qui a été cruciale pour notre tâche.

## **Annexe A : Objectifs et principales étapes des visites d'examen**

L'information qui suit donne une vue d'ensemble des objectifs spécifiques des visites d'examen et des principales étapes en cause. Cette information est essentiellement basée sur la description que l'on trouve sur le site Web du CRSNG et du CRSH, à la section intitulée « Méthode de contrôle dans le cadre d'une visite d'examen financier », mai 2001 ([http://www.nserc.gc.ca/institution/finreview\\_f.htm](http://www.nserc.gc.ca/institution/finreview_f.htm)). Certains des principaux termes ont été mis en caractères gras afin de faciliter la compréhension du processus en cause.

### **Les objectifs de la visite d'examen sont les suivants :**

- évaluer l'efficacité des politiques, des mesures de contrôle et des systèmes utilisés par les établissements afin d'assurer que les politiques et les règlements du CRSNG, du CRSH et des IRSC sont respectés et que les fonds destinés à la recherche sont administrés de façon appropriée;
- examiner les dépenses des chercheurs afin de s'assurer que les fonds sont utilisés aux fins prévues et conformément aux politiques, aux règlements et aux lignes directrices figurant dans le *Guide du chercheur du CRSNG*, le *Guide des détenteurs de subventions* du CRSH et les *Guides des subventions et bourses* des IRSC;
- examiner le cadre de contrôle mis en œuvre par l'établissement pour administrer les fonds des subventions et bourses du CRSNG, du CRSH et des IRSC et s'assurer que ces fonds sont administrés en conformité avec les lignes directrices des organismes subventionnaires;
- déterminer si les chercheurs sont bien appuyés par les services de la recherche et des finances et disposent des outils nécessaires pour administrer de façon appropriée et efficace leurs fonds de recherche; et
- échanger et diffuser des renseignements sur les lignes directrices et les attentes concernant la responsabilité et l'intégrité financière et scientifique.

### **Étapes à suivre pendant les visites d'examen**

L'examen des comptes effectué à l'établissement se limite aux comptes des subventions du CRSNG, du CRSH et des IRSC et porte normalement sur le dernier exercice financier terminé. L'Équipe de la surveillance financière (ESF) choisit au moyen d'une méthode d'échantillonnage statistique et de comptes ciblés, des titulaires d'une subvention parmi les comptes de subvention du CRSNG, du CRSH et des IRSC aux fins d'examen. Elle demande à l'établissement les feuilles du grand livre se rapportant à ces comptes précis. À partir de ces feuilles, elle choisit un certain nombre de transactions à examiner dans diverses catégories de dépenses, en fonction du volume, du montant et du domaine de risque. Elle envoie ensuite à l'établissement une liste de ces transactions particulières en vue d'obtenir les pièces justificatives.

L'ESF vérifie également les paiements globaux de bourses confiés à l'établissement. Elle choisit au hasard un échantillon de boursiers et, lors de l'examen sur place, vérifie aussi les procédés employés par l'établissement pour administrer ces fonds.

Avant la visite, l'ESF informe les chercheurs et les boursiers sélectionnés qu'un examen de leurs comptes sera effectué. Une lettre est habituellement expédiée environ un mois avant la visite.

Au début de la visite, l'ESF tient une **séance d'information** afin d'obtenir des détails et des commentaires et de s'informer des préoccupations des divers administrateurs à l'établissement. Habituellement, deux ou trois employés des organismes subventionnaires rencontrent des représentants des services financiers et du bureau des subventions de recherche. Parfois, ils rencontrent plus tard durant la semaine des représentants d'autres sections comme l'éthique et les ressources humaines.

Pendant la visite de contrôle, l'ESF **passé en revue les transactions** et demande parfois des renseignements détaillés aux responsables de l'établissement. Si la documentation est insuffisante, l'équipe s'adresse directement aux chercheurs ou à l'adjoint du département pour obtenir de plus amples renseignements. La certification requise pour la recherche est également examinée.

Dans les cas où la documentation dont dispose la section des comptes de recherche ne fournit pas suffisamment de renseignements pour évaluer l'admissibilité des dépenses, l'ESF communique ces constatations directement aux chercheurs. Lorsque des dépenses inadmissibles sont imputées à un compte de subvention, le chercheur concerné est avisé qu'il doit rembourser les sommes en question. L'équipe demande ensuite à l'établissement de confirmer que les fonds ont été remboursés à ce compte de subvention.

À l'occasion, l'ESF peut **rencontrer des boursiers ou des chercheurs** afin d'obtenir leurs commentaires sur l'administration des fonds par l'établissement. Ces rencontres non officielles visent à améliorer l'appui qu'offrent les organismes subventionnaires à la communauté des chercheurs. Pour savoir si les intéressés comprennent bien les lignes directrices des organismes, l'équipe s'informe également de leurs connaissances à cet égard.

Normalement, les membres de l'ESF tiennent pendant la semaine une **séance d'information** sur divers sujets, dont la responsabilité financière. Ces séances se veulent interactives et les chercheurs sont invités à poser des questions et à formuler des commentaires.

À la fin de la visite, on présente un **compte rendu** à l'intention du personnel de l'établissement afin de passer en revue les résultats de l'examen et de donner l'occasion tous les parties de formuler des commentaires et de poser des questions.

Après la visite, l'ESF procède au suivi des transactions non résolues en collaboration avec les chercheurs et le personnel de l'établissement. Selon le nombre de transactions à examiner, ce processus peut durer plusieurs semaines. L'équipe prépare ensuite un **rapport préliminaire** présentant les résultats de l'examen et les renseignements pertinents obtenus avant, pendant et après la visite. Une fois approuvé au sein des organismes subventionnaires, le rapport

préliminaire est envoyé aux **représentants de l'établissement en vue d'obtenir leurs commentaires**.

L'établissement commente le rapport préliminaire. Suivant la nature des commentaires, l'ESF amorce des discussions avec l'établissement et révisé le rapport en conséquence. La **version finale** du rapport est envoyée aux autorités de l'établissement. L'examen est alors terminé, à moins qu'une **visite de suivi** soit nécessaire.

Le processus pour un établissement s'échelonne habituellement sur une période de quatre à six mois.

## **Annexe B : Liste des employés du CRSNG et du CRSH interrogés**

Au cours de notre mandat, nous avons interrogé les employés suivants du CRSNG, du CRSH, y compris ceux de la Direction des services administratifs communs (DSAC) et des Réseaux de centres d'excellence (RCE) :

Rafika Amira, agente principale, Rendement et évaluation, CRSH

Rita Carrière, gestionnaire, Administration des octrois, DSAC

Carole Crête-Robidoux, gestionnaire, Équipe de la surveillance financière, DSAC

Jean-Claude Gavrel, directeur, RCE

Robert Giroux, directeur par intérimaire, Finances, DSAC

Barney Laciak, analyste principal, Planification, politique et relations internationales, CRSNG

France Landriault, directrice, Rendement organisationnel, évaluation et vérification, CRSH

Nigel Lloyd, vice-président directeur, CRSNG

Nathalie Meilleur, vérificatrice interne principale, Politique et relations internationales, CRSNG

Kristyna Miedzybrodzka, directrice, Division des bio-industries, CRSNG

Geneviève Plouffe, commis, Équipe de la surveillance financière, DSAC

Paul A. Potvin, agent principal, Équipe de la surveillance financière, DSAC

Chantale Renaud, agente principale, Équipe de la surveillance financière, DSAC

Jean Saint-Vil, administrateur de programmes, RCE

Pascale Saulnier, agente principale, Équipe de la surveillance financière, DSAC

Carole Thérien, agente, Administration des octrois, DSAC

## Évaluation des activités de surveillance des octrois du CRSNG/CRSH

### Réponses de la gestion (plan d'action)

Réponses de la gestion complétées par: Carole Crête-Robidoux

En date du: 9 juillet 2004

| Recommandation des vérificateurs   |  | Réponse de la gestion   | Centre de responsabilité | Échéance      |
|--|--|---|--------------------------|---------------|
| <b>Observations sur les politiques, procédures et pratiques utilisées pour les activités de surveillance des octrois, y compris les visites d'examen</b> |  |   |                          |               |
| 6.3.1  | Outre les lignes directrices que l'on trouve actuellement dans les modèles de document, toutes les étapes importantes touchant les visites d'examen et les enquêtes devraient être décrites en détail dans des procédures écrites. | La direction est d'accord. Un ensemble complet de procédures relatives aux visites d'examen et aux enquêtes est en cours d'élaboration.   | ESF                      | Décembre 2004 |
| 6.3.2  | Une partie du contenu et de la structure des dossiers d'examen devrait être révisée afin d'assurer une documentation plus adéquate et plus efficace des visites d'examen.  | La direction est d'accord. La mise en œuvre de cette recommandation est en cours. Ainsi, durant la dernière visite d'examen, des mesures ont été prises pour élargir la portée du plan stratégique. Par le passé, ce plan servait à consigner tous les points de préoccupations et les risques cernés à l'étape de la planification de l'examen. Toutes les nouvelles constatations faites durant la dernière visite sur place ont été intégrées au plan stratégique, y compris la source de l'information. De plus, les renseignements relatifs aux questions particulières définies et incluses dans le plan avant la visite ont été ajoutés, ainsi que, encore une fois, la source de l'information. Ces données sont répertoriées comme il se doit dans le dossier de l'examen. L'équipe continuera de peaufiner ce processus afin d'assurer une documentation adéquate et efficace des visites d'examen. | ESF                      | Terminé       |
| 6.3.3  | La DSAC devrait analyser les raisons du taux de roulement élevé chez les employés de   | Le taux de roulement élevé du personnel de cette section est principalement attribuable à la  | ESF                      | En cours      |

|   | Recommandation des vérificateurs   | Réponse de la gestion   | Centre de responsabilité | Échéance                       |
|---|--|---|--------------------------|--------------------------------|
|   | l'ESF et prendre les mesures nécessaires pour y remédier.  | complexité et à la nature des tâches d'une équipe d'examen, ainsi qu'aux fréquents déplacements nécessaires. La résolution de cette question demeure une priorité pour la direction. Certaines mesures ont déjà été prises pour remédier à la situation; des activités de formation et de perfectionnement sont notamment offertes aux membres de l'équipe (cours sur la rédaction de rapports efficaces, la gestion du stress, la façon d'aborder les situations conflictuelles, etc.). De plus, des outils spécifiques ont été mis au point pour faciliter la rédaction de rapports, p. ex., un modèle de rapport renfermant les principales sections utiles ainsi qu'un registre renvoyant aux constatations et aux recommandations les plus couramment énoncées dans les rapports antérieurs. La direction continuera à explorer d'autres moyens de stabiliser le plus possible l'équipe. |                          |                                |
| 6.3.4   | <p>a) Les deux Conseils devraient déterminer s'il y a lieu ou non de continuer les visites d'examen avec la FCI;</p> <p>b) L'ESF devrait prendre les mesures nécessaires afin d'améliorer le partage des rôles et des responsabilités, ainsi que les communications avec les IRSC.</p> | <p>Depuis plus d'un an maintenant, nous consultons les établissements avant d'inviter la FCI à se joindre à nous à l'occasion des visites d'examen. La FCI n'est invitée que si l'établissement accepte.</p> <p>La direction est d'accord. Les IRSC, le CRSNG et le CRSH ont travaillé ensemble afin de clarifier les rôles et les responsabilités de chacun depuis qu'ils effectuent conjointement des visites d'examen. Nous continuerons de travailler à l'établissement de mesures pour améliorer le partage des rôles et des responsabilités, ainsi que les communications avec les IRSC.</p>  | <p>ESF</p> <p>ESF</p>    | <p>Terminé</p> <p>En Cours</p> |
| <b>Observations sur l'utilité de la surveillance des octrois pour les Conseils et son utilité perçue pour les universités</b> |  |   |                          |                                |

|       | <b>Recommandation des vérificateurs</b>  | <b>Réponse de la gestion</b>   | <b>Centre de responsabilité</b> | <b>Échéance</b> |
|-------|--|--|---------------------------------|-----------------|
| 7.3.1 | <p>Les modifications ou améliorations suivantes devraient être apportées au rapport d'examen :</p> <p>a) on devrait modifier la définition des expressions « transactions non conformes » et « transactions inadmissibles » utilisées dans le Sommaire des transactions examinées;</p> | <p>La direction est d'accord. Toutefois, comme certains des rapports sont rédigés conjointement avec les IRSC, nous devons discuter de ces changements avec nos collègues des IRSC avant de les instaurer.</p> | ESF                             | Mars 2005       |

| Recommandation des vérificateurs   | Réponse de la gestion   | Centre de responsabilité | Échéance       |
|--|---|--------------------------|----------------|
| <p>b) on devrait considérer le taux des transactions non conformes en regard du risque de non-contrôle et l'impact de la non-conformité sur les dépenses inadmissibles, afin de déterminer s'il y a lieu de présenter une observation et une recommandation;</p> | <p>Les établissements, par l'entremise du PE, ont accepté de veiller à ce qu'eux-mêmes et les titulaires d'une subvention se conforment aux lignes directrices de l'organisme pertinent et par conséquent, exercent une diligence raisonnable et mettent en place des mécanismes de contrôle appropriés. La direction est d'avis que chaque transaction non conforme aux lignes directrices de l'organisme est le signe d'une défaillance des mécanismes de contrôle, ce qui risque d'entraîner une utilisation des fonds de l'organisme à des fins non autorisées. Nous croyons qu'il est de notre devoir d'informer l'établissement chaque fois qu'une transaction non conforme est constatée. Toutefois, toutes les observations ne donnent pas lieu à une recommandation. Dans certains cas, tout dépendant du risque auquel sont exposés les organismes ou les établissements, certaines observations seront ajoutées aux constatations du rapport, et une recommandation appropriée sera formulée. Dans d'autres cas, lorsque le risque est moindre, ces observations sont simplement communiquées à l'université en tant que point d'information sous une rubrique distincte du rapport, et aucune recommandation n'est formulée. Nous continuerons d'évaluer les dépenses non conformes et non admissibles pour déterminer lorsqu'il convient de faire une observation et de formuler une recommandation.</p> |                          | <p>Terminé</p> |

|       | Recommandation des vérificateurs  | Réponse de la gestion  | Centre de responsabilité | Échéance      |
|-------|---|--|--------------------------|---------------|
|       | c) dans le Sommaire des transactions examinées, on devrait expliquer en détail quelles transactions particulières ont été jugées non conformes, et, pour chacune d'entre elles, présenter la raison de la non-conformité; | Notre pratique actuelle consiste à informer les administrateurs de l'université de toutes les transactions jugées non conformes ou non admissibles. Lorsqu'une transaction sera jugée non conforme, nous tenterons d'indiquer clairement dans le rapport la raison de la non-conformité. Nous discuterons de la question avec nos collègues des IRSC afin de coordonner l'approche mise en œuvre par les organismes.   | ESF                      | Mars 2005     |
|       | d) le rapport sur les résultats de l'examen des RCE devrait faire l'objet d'une section distincte dans le rapport d'examen principal, ou d'un rapport séparé.   | Dans le cas des RCE qui ont recours aux systèmes financiers et aux politiques de l'établissement hôte, la portée de l'examen des RCE et l'approche adoptée sont les mêmes que pour l'établissement hôte. Ainsi, toutes les constatations et les recommandations concernant l'établissement hôte s'appliquent également aux RCE. En outre, l'équipe chargée de la surveillance examine un nombre prédéterminé de transactions effectuées par le centre administratif des RCE pour s'assurer que les mécanismes de contrôle et les pratiques de l'établissement sont respectés par les RCE et que les fonds de l'organisme sont utilisés pour payer des dépenses admissibles, de la même manière que l'examen des transactions portées aux comptes de subvention nous permet d'obtenir cette assurance. Par conséquent, il ne semble pas utile de présenter dans un rapport distinct les résultats de l'examen des RCE; toutefois, nous étudierons la possibilité d'inclure une section portant spécifiquement sur les RCE dans le rapport afin de donner une vue d'ensemble de la situation de leurs transactions et processus. | ESF                      | Décembre 2004 |
| 7.3.2 | L'ESF devrait s'assurer que le même message est transmis pendant le compte  | La séance de compte rendu vise deux objectifs principaux : bien informer les établissements des  | ESF                      | Terminé       |

|       | Recommandation des vérificateurs   | Réponse de la gestion   | Centre de responsabilité | Échéance      |
|-------|--|---|--------------------------|---------------|
|       | rendu de la visite d'examen et dans le rapport d'examen.   | enjeux cernés à l'occasion de l'examen qui figureront dans le rapport d'examen, et offrir aux établissements une excellente occasion de fournir aux organismes des renseignements qui pourraient ou non avoir des répercussions sur les constatations. Nous continuerons de veiller à ce que les établissements soient bien mis au courant de tous les enjeux cernés à l'occasion de l'examen afin de nous assurer que le compte rendu et le rapport d'examen véhiculent le même message.   |                          |               |
| 7.3.3 | L'ESF devrait mettre en place des mesures correctives visant à s'assurer que ses normes de service relatives à la date de production des rapports d'examen finals sont appliquées, y compris un suivi plus rigoureux avec les universités et une meilleure coopération avec les IRSC | Nous réviserons l'échéancier défini dans les normes de service, afin de faire en sorte qu'il soit plus réaliste. À l'heure actuelle, les organismes donnent aux établissements jusqu'à un mois pour répondre aux recommandations. Si aucune observation n'est reçue durant cette période, un suivi est effectué auprès des établissements. Lorsque les établissements demandent plus de temps, les organismes acceptent généralement. Nous continuerons d'assurer de près le suivi auprès des établissements pour nous assurer de recevoir leurs observations en temps opportun, et de collaborer avec les IRSC pour veiller à ce que l'échéancier convenu soit respecté. | ESF                      | Décembre 2004 |
| 7.3.4 | L'ESF devrait envisager la possibilité de partager davantage d'information, obtenue pendant les visites d'examen et portant sur des questions financières et non financières, avec d'autres groupes du CRSNG et du CRSH.   | La direction est d'accord. La pratique en vigueur actuellement consiste à informer le personnel des deux organismes subventionnaires de toute observation que l'équipe a reçue de la part des chercheurs ou des administrateurs des universités à l'occasion des visites d'examen. De plus, nous nous efforcerons d'offrir sous peu au personnel des renseignements utiles sur les visites d'examen, et de le tenir informé des résultats des visites effectuées durant l'année dans le cadre des   | ESF                      | En Cours      |

|  | Recommandation des vérificateurs | Réponse de la gestion                                 | Centre de responsabilité | Échéance |
|--|----------------------------------|---|--------------------------|----------|
|  |                                  | réunions et chaque fois que l'occasion se présentera. |                          |          |