

Audit de la planification intégrée et de la gestion des risques

Division de l'audit interne
Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
Approuvé par le président le 23 mars 2017

Table des matières

1	SOMMAIRE.....	3
2	CONTEXTE.....	6
3	JUSTIFICATION DE L’AUDIT.....	9
4	OBJECTIF ET PORTÉE DE L’AUDIT.....	9
5	MÉTHODE DE L’AUDIT.....	10
6	DÉCLARATION DE CONFORMITÉ.....	10
7	PRINCIPALES CONSTATATIONS DE L’AUDIT	11
7.1	ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE	11
7.2	GESTION DU RISQUE	13
7.3	ACTIVITÉS DE CONTRÔLE	16
7.4	SURVEILLANCE ET ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS	18
8	CONCLUSION	19
9	ÉQUIPE DE L’AUDIT	20
10	RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS DE L’AUDIT	21
11	ANNEXE I – CRITÈRES DE L’AUDIT	25

1 SOMMAIRE

CONTEXTE

Depuis l'entrée en vigueur de la Politique sur la structure de gestion des ressources et des résultats en 2005, les ministères fédéraux doivent gérer et affecter les ressources de manière à atteindre leurs résultats stratégiques. Les attentes sont claires à cet égard. Le dernier engagement du gouvernement du Canada à améliorer la fonction publique grâce à la nouvelle Politique sur les résultats (2016) a renforcé ce message et en a élargi la portée. En vertu de cette politique, les ministères doivent améliorer leurs résultats en donnant une orientation claire, en établissant des paramètres et en affectant les ressources afin d'obtenir un rendement.

La planification intégrée est le principal moyen par lequel les ministères gèrent leurs ressources et donnent le rendement attendu en ce qui a trait à la réalisation de leurs objectifs stratégiques. Selon la définition énoncée par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2007), la planification intégrée est le processus consistant à « déterminer vos objectifs opérationnels; analyser votre environnement pour déterminer si vous disposez de l'effectif nécessaire pour répondre à vos besoins actuels et futurs; évaluer les écarts au sein de votre effectif : Que vous manque-t-il sur le plan des RH pour atteindre vos objectifs?; établir les priorités et prendre les mesures qui s'imposent; adopter des stratégies permettant de combler les écarts et d'obtenir les RH dont vous avez besoin; évaluer vos efforts afin de déterminer si vous avez réussi à intégrer la planification des RH et des activités ».

La planification intégrée est essentielle à la réalisation des objectifs organisationnels, mais il ne s'agit pas d'un processus en vase clos par rapport aux autres processus organisationnels. La gestion des risques organisationnels est étroitement liée à la planification intégrée parce qu'elle s'étend à l'organisation dans son ensemble et met l'accent sur la réalisation des objectifs organisationnels.

En 2016-2017, le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) a adopté un nouveau plan stratégique intitulé Plan stratégique de 2020 du CRSNG, qui définit cinq nouveaux objectifs prospectifs. Pour 2016-2017, le CRSNG avait mis en œuvre ses processus de planification intégrée et de gestion des risques dans le contexte de sa nouvelle stratégie. Compte tenu de cette intention particulière, il a explicitement mis l'accent sur le Plan stratégique de 2020 au moment d'élaborer son Plan d'activités et son Profil de risque organisationnel de 2016-2017.

IMPORTANCE DE L'AUDIT

L'Audit de la planification intégrée et de la gestion des risques fait partie du Plan d'audit axé sur les risques de 2016-19, qui a été approuvé par le président du CRSNG à la réunion du Comité de l'audit externe du 16 mars 2016. L'audit est important, car la planification intégrée (PI) et la gestion du risque (GR) appuient directement les objectifs stratégiques de l'organisme. En outre, le personnel et la haute direction doivent consacrer beaucoup de temps à ces processus, qui n'avaient pas encore fait l'objet d'un audit.

OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT

L'objectif de l'audit consistait à déterminer si les mécanismes de contrôle clés étaient en place et, le cas échéant, s'ils appuyaient efficacement la planification intégrée et la gestion des risques dans la réalisation des objectifs stratégiques du CRSNG.

L'audit portait sur la façon dont ces deux processus étaient appliqués dans le contexte du plus récent plan stratégique – le Plan stratégique de 2020 du CRSNG – pour ajouter une valeur stratégique à la gestion et s'assurer qu'elle concordait avec l'objet de la planification intégrée et de la gestion des risques défini par le CRSNG pour 2016-2017.

RÉSUMÉ DES PRINCIPALES CONSTATATIONS

Le Plan stratégique de 2020 du CRSNG énonce la vision et l'orientation de l'organisme pour les cinq prochaines années. Il définit cinq grands objectifs établis à la lumière d'une vaste consultation menée auprès des intervenants internes et externes. Cette stratégie est appuyée par un Plan d'activités, davantage de nature opérationnelle, qui vise à faciliter la mise en œuvre de la stratégie au niveau des directions et des divisions en définissant des engagements clés assortis d'un échéancier pour leur réalisation.

Le CRSNG a mis en place un processus de planification intégrée suivant un cycle annuel. Ce processus vise à recenser et à surveiller les activités exercées à l'échelle de l'organisme en vue de réaliser ses objectifs stratégiques. Le processus de planification intégrée est en place depuis 2012, mais le CRSNG l'a amélioré au fil du temps pour tirer parti des leçons apprises au cours des cycles antérieurs et remédier aux lacunes. Le CRSNG a également mis en place un processus de gestion des risques organisationnels. Ces deux processus sont liés par un solide mécanisme de production de rapports et de surveillance grâce auquel la direction reçoit deux fois par an de l'information sur l'état d'avancement des mesures.

Néanmoins, l'audit a fait ressortir la nécessité d'améliorer les éléments clés de la planification intégrée et de la gestion des risques du point de vue de la conception et de la mise en œuvre. L'équipe d'audit a recommandé que la haute direction donne suite aux constatations suivantes à mesure que la planification intégrée et la gestion des risques gagneront en maturité :

1. Le mandat des comités de gestion ne détermine pas de rôles ni de responsabilités concernant la surveillance de la planification intégrée et de la gestion des risques. Comme cette surveillance n'est pas énoncée officiellement dans le mandat, aucune attente n'a été précisée pour s'assurer que les comités surveillent la planification intégrée et la gestion des risques afin d'en assurer l'efficacité.
2. Le mandat des comités de gestion ne détermine pas de rôles ni de responsabilités concernant l'examen et l'approbation des divers produits issus de la planification intégrée et de la gestion des risques, par exemple le Profil de risque organisationnel, le Plan d'activités, la liste finale des engagements clés ainsi que les rapports produits en milieu et en fin d'exercice. Or, en l'absence d'une documentation claire et d'une compréhension commune des rôles et responsabilités à l'appui de l'examen et de l'approbation, l'organisme n'a pas

Audit de la planification intégrée et de la gestion des risques

- l'assurance que l'on examine, analyse et remet en question comme il se doit ses principaux documents organisationnels avant d'y mettre la dernière main.
3. Le leadership des processus de planification intégrée et de gestion des risques n'a pas été attribué clairement au sein de l'organisme. Un examen de la documentation organisationnelle et des profils de poste n'a pas permis de déterminer clairement qui doit exercer ce leadership. En outre, selon un sondage mené auprès des employés du CRSNG, seulement 18 % des directeurs et des gestionnaires estiment que le leadership de ces deux processus organisationnels était attribué clairement. Si le leadership n'est pas attribué sans ambiguïté et bien compris à l'échelle de l'organisation, il n'existe aucune obligation redditionnelle exclusive permettant de promouvoir une mise en œuvre efficace de la planification intégrée et de la gestion des risques et d'assumer la responsabilité de l'amélioration continue de ces processus organisationnels clés.
 4. Le Profil de risque organisationnel porte sur les principaux risques opérationnels pour permettre au CRSNG de s'acquitter efficacement de son mandat. Toutefois, le risque pesant sur ses objectifs stratégiques, dans le contexte du nouveau Plan stratégique, n'a pas été pleinement pris en compte. C'est pourquoi les mesures d'atténuation actuelles pourraient ne pas être suffisantes pour atténuer les risques élevés.
 5. L'audit a fait ressortir une harmonisation limitée de la planification intégrée et de la gestion des risques avec la planification des ressources humaines et la planification financière à l'appui de l'affectation de ressources aux engagements clés. Le CRSNG s'en remet plutôt à des analyses de rentabilisation pour affecter le financement aux engagements clés. Il s'agit d'un processus ponctuel non lié à la planification initiale. L'intégration limitée des principaux cycles de planification du CRSNG (planification intégrée, gestion des risques, ressources humaines et finances) crée un risque de ressources insuffisantes au titre des engagements clés, ce qui nuirait à la capacité de l'organisme de réaliser ses objectifs stratégiques.
 6. L'audit a mis en évidence la lourdeur de la surveillance des éléments pouvant faire l'objet d'un suivi qui sont associés à la réalisation du Plan stratégique du CRSNG et de la production des rapports connexes. Selon les entrevues avec les membres de la direction, le nombre élevé d'éléments ainsi que les termes différents utilisés pour les désigner (p. ex. engagements clés, priorités des divisions ou mesures stratégiques) ont entraîné une confusion quant à l'orientation souhaitée par le CRSNG et aux éléments auxquels il devrait affecter les ressources.

CONCLUSION

En adoptant le Plan stratégique de 2020 du CRSNG, l'organisme s'est doté d'un plan d'action pour les cinq prochaines années. Pour mieux concrétiser cette vision dans l'avenir, il a continué d'améliorer ses processus de planification intégrée et de gestion des risques afin de faciliter la réalisation de ses objectifs. Ces deux processus continuent de gagner en maturité et les recommandations découlant de notre audit offrent la possibilité de compter sur le travail accompli à ce jour. Pour accroître l'efficacité de la planification intégrée et de la gestion des risques dans l'avenir, il faut clarifier et

renforcer le leadership, comme le fait l'énoncé des rôles et responsabilités des divers comités de gestion. Quant à la mise en œuvre, la haute direction doit hiérarchiser les engagements clés formulés dans le Plan d'activités. En outre, on doit mieux définir ces engagements et établir leurs couts. En plus de simplifier la surveillance et la production de rapports, on établira ainsi un lien entre, d'une part, la planification intégrée et la gestion des risques et, d'autre part, le travail des RH et des Finances de manière à assurer l'affectation de ressources adéquates aux engagements clés et aux mesures d'atténuation des risques. En période de ressources limitées et de restrictions budgétaires, la mise en œuvre des recommandations devrait cibler les efforts de l'organisme et, par le fait même, en accroître l'efficacité et l'efficacé.

2 CONTEXTE

Le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) appuie la recherche et la formation en recherche au niveau postsecondaire dans le domaine des sciences naturelles et du génie. Le CRSNG est un organisme du gouvernement du Canada qui relève du Parlement par l'intermédiaire du ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique.

L'appui donné dans le cadre des programmes de bourses, de subventions axés sur la découverte et les partenariats du CRSNG appuie les étudiants universitaires dans leurs études supérieures, encourage et appuie la recherche axée sur la découverte et favorise l'innovation en incitant les entreprises canadiennes à investir dans des projets de recherche d'établissements postsecondaires et à y participer.

CONTEXTE ORGANISATIONNEL

L'organisme a approuvé en 2016 un nouveau plan stratégique intitulé Plan stratégique de 2020 du CRSNG. Cette stratégie, lancée par le nouveau président de l'organisme, a été mise au point après une vaste consultation menée auprès des intervenants internes et externes (p. ex. 19 séances de discussions ouvertes auxquelles ont participé 1 100 personnes) qui s'est échelonnée sur une année.

Le Plan stratégique de 2020 du CRSNG définit une vision : faire du Canada un pays de découvreurs et d'innovateurs. Il réaffirme aussi la détermination de l'organisme à atteindre l'excellence, à être un chef de file à l'échelle mondiale dans la sphère de la découverte et de l'innovation et à viser l'excellence organisationnelle. Ce plan définit cinq objectifs prospectifs :

1. **Favoriser une culture des sciences et du génie au Canada** – Rendre les sciences et le génie accessibles. Accroître l'intérêt et le goût des gens pour les sciences comme mode d'appréciation, de compréhension et d'enrichissement du monde.
2. **Fournir un tremplin à la nouvelle génération** – Mobiliser l'expertise scientifique future du Canada. Permettre aux scientifiques en début de carrière d'entreprendre rapidement une carrière de chercheur indépendant.
3. **Bâtir une base de recherche diversifiée et concurrentielle** – Favoriser les percées scientifiques et l'excellence de la recherche. Bâtir une expertise, la mobiliser et la diffuser parmi les populations, les établissements, les disciplines, les régions et les secteurs.

Audit de la planification intégrée et de la gestion des risques

4. **Renforcer la dynamique entre la découverte et l'innovation** – Transformer la dynamique entre la découverte et l'innovation. Approfondir les interactions entre les collèges, les universités, le secteur privé, les gouvernements et la société civile.
5. **Prendre le virage mondial** – Assurer l'accès du Canada aux connaissances et à l'expertise mondiales en sciences et en génie et accroître la participation des chercheurs canadiens aux projets de recherche internationaux.

En raison des efforts considérables consacrés à la consultation pancanadienne ainsi que du ton et du langage utilisés, ce nouveau plan stratégique se démarque des éditions antérieures. Les plans stratégiques précédents portaient sur les grands thèmes des gens, de la découverte et de l'innovation pour cadrer avec l'architecture des programmes de l'organisme et faciliter la production des rapports sur les plans et les priorités présentés au Parlement.

Le nouveau Plan stratégique est ambitieux et vise à regrouper les clients du CRSNG autour d'un but clairement défini. Les cinq thèmes seront imbriqués dans la structure globale de l'organisation, axée principalement sur l'exécution des programmes, dans la mesure où le permettront les ressources.

PLANIFICATION INTÉGRÉE ET GESTION DES RISQUES

Depuis l'entrée en vigueur de la *Politique sur la structure de gestion des ressources et des résultats* en 2005, les ministères fédéraux doivent gérer et affecter les ressources de manière à atteindre leurs résultats stratégiques. Les attentes sont claires à cet égard. Le dernier engagement du gouvernement du Canada à améliorer la fonction publique grâce à la nouvelle Politique sur les résultats (2016) a renforcé ce message et en a élargi la portée. En vertu de cette politique, les ministères doivent améliorer leurs résultats en donnant une orientation claire, en établissant des paramètres et en affectant les ressources afin d'obtenir un rendement.

La planification intégrée est le principal moyen par lequel les ministères gèrent leurs ressources et donnent le rendement attendu en ce qui a trait à la réalisation de leurs objectifs stratégiques. Selon la définition énoncée par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada dans le Guide de la planification intégrée (2007), la planification intégrée est le processus consistant à :

« déterminer vos objectifs opérationnels; analyser votre environnement pour déterminer si vous disposez de l'effectif nécessaire pour répondre à vos besoins actuels et futurs; évaluer les écarts au sein de votre effectif : Que vous manque-t-il sur le plan des RH pour atteindre vos objectifs?; établir les priorités et prendre les mesures qui s'imposent; adopter des stratégies permettant de combler les écarts et d'obtenir les RH dont vous avez besoin – vos conseillers en RH peuvent vous y aider; évaluer vos efforts afin de déterminer si vous avez réussi à intégrer la planification des RH et des activités ».

Dans cette définition, le SCT fait de la définition des objectifs opérationnels le point de départ de toutes les autres activités de planification. Il s'agit d'une caractéristique importante, car le bon fonctionnement des autres processus de planification intégrée repose sur la définition, la communication et la compréhension des objectifs opérationnels de l'organisme. Cette définition suppose aussi que la planification intégrée

Audit de la planification intégrée et de la gestion des risques

se fait selon une approche descendante, c'est-à-dire que la haute direction donne une orientation et s'assure que les ressources sont déployées en conséquence. Le Guide de la planification intégrée (2007) du SCT énonce à l'intention des administrateurs généraux une démarche fondée sur des principes pour mettre en œuvre efficacement la planification intégrée.

La planification intégrée est essentielle à la réalisation des objectifs organisationnels, mais il ne s'agit pas d'un processus en vase clos par rapport aux autres processus organisationnels. La gestion des risques organisationnels est étroitement liée à la planification intégrée parce qu'elle s'étend à l'organisation dans son ensemble et met l'accent sur la réalisation des objectifs organisationnels. Le document du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) intitulé Internal Control – Integrated Framework Executive Summary (2013) définit la gestion des risques comme le processus par lequel une organisation cerne, évalue, atténue et surveille les risques pesant sur ses objectifs organisationnels.

Le Cadre stratégique de gestion du risque (2010) du SCT propose à l'intention des administrateurs généraux une démarche fondée sur des principes et souligne que la gestion du risque devrait « ajouter de la valeur en tant qu'élément clé du processus décisionnel, de la planification intégrée, de l'attribution des ressources et de la gestion des opérations ». En outre, selon ce cadre, « ne pas gérer efficacement les risques peut faire augmenter le coût des programmes et faire rater des occasions, ce qui peut mettre en péril les résultats des programmes et, au bout du compte, miner la confiance du public ».

APPLICATION DE LA PLANIFICATION INTÉGRÉE ET DE LA GESTION DES RISQUES AU CRSNG

Au CRSNG, la gestion des processus de planification intégrée et de gestion des risques relève de la Direction des communications et des affaires générales et internationales, qui est dirigée par un vice-président. Au sein de cette direction, la Division de la planification et des politiques organisationnelles coordonne les activités de planification intégrée et de gestion des risques. L'équipe de cette division comprend un directeur exécutif, Planification et politiques organisationnelles, un gestionnaire, Planification et rapports, et un conseiller en planification intégrée, en mesure du rendement et en gestion du risque.

Pour 2016-2017, le CRSNG met en œuvre la planification intégrée et la gestion des risques dans le contexte de sa nouvelle stratégie comme l'explique la page intranet de la Division de la planification et des politiques organisationnelles :

«Telle qu'elle est décrite dans le Plan stratégique de 2020 du CRSNG, la vision du CRSNG est d'aider à faire du Canada un pays de découvreurs et d'innovateurs au profit de tous les Canadiens. Le plan définit les objectifs sur une période de cinq ans afin d'appuyer ce résultat stratégique. Le processus de planification intégrée, de gestion des risques et d'établissement de rapports du CRSNG permet de déterminer comment atteindre ces objectifs en les transformant en activités concrètes pouvant faire l'objet de rapports et en réussites qu'on peut mesurer.»

Cet extrait est important, car il montre le lien direct entre le plan stratégique et les processus de planification intégrée et de gestion des risques.

3 JUSTIFICATION DE L'AUDIT

L'Audit de la planification intégrée et de la gestion des risques fait partie du Plan d'audit axé sur les risques de 2016-19, qui a été approuvé par le président du CRSNG à la réunion du Comité de l'audit externe du 16 mars 2016. Plusieurs éléments justifient la réalisation de l'audit :

- Les processus de planification intégrée et de gestion des risques appuient directement la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisme et sont par conséquent essentiels à son succès.
- À l'échelle de l'organisme, des intervenants d'horizons variés participent à ces processus à différents moments de l'exercice, ce qui semble indiquer que leur mise en œuvre nécessite un investissement en temps considérable.
- Les actuels processus de planification intégrée et de gestion des risques, qui ont été lancés en 2012, n'avaient pas encore fait l'objet d'un audit.

4 OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT

L'objectif de l'audit consistait à déterminer si les mécanismes de contrôle clés étaient en place et, le cas échéant, s'ils appuyaient efficacement la planification intégrée et la gestion des risques dans la réalisation des objectifs stratégiques du CRSNG énoncés dans le Plan stratégique de 2020 du CRSNG.

L'audit portait sur la façon dont ces deux processus étaient appliqués dans le contexte du plus récent plan stratégique – le Plan stratégique de 2020 du CRSNG – pour ajouter une valeur stratégique à la gestion et s'assurer qu'elle concordait avec l'objet de la planification intégrée et de la gestion des risques défini par le CRSNG pour 2016-2017. C'est pourquoi il s'est limité à la mise en œuvre de la planification intégrée et de la gestion des risques de septembre 2015 à novembre 2016.

Les critères relatifs à cette mission d'audit s'inspirent des sources suivantes (voir l'annexe I) :

- Internal Control - Integrated Framework Executive Summary (2013) du COSO
 - Le COSO bénéficie d'un large consensus sur la scène internationale et est reconnu comme un organisme-cadre de premier plan en matière de conception, de mise en œuvre, d'exercice d'un contrôle interne et d'évaluation de l'efficacité de ce type de contrôle¹;
- *Les Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes* (2011) du Secteur de la vérification interne du Bureau du contrôleur général;

¹ COSO, Internal Control – Integrated Framework Executive Summary (2013).

- Le Guide de la planification intégrée du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

La mission d'audit n'englobait pas les éléments suivants :

- la planification des activités courantes du CRSNG, par exemple la planification, par la Direction des partenariats de recherche, de l'exécution de ses programmes de base d'un exercice à l'autre;
- la gestion budgétaire – le processus budgétaire fera l'objet d'un examen approfondi dans l'Audit de la gestion des rapports budgétaires et financiers prévu au quatrième trimestre de 2016-2017 conformément au Plan d'audit axé sur les risques de 2016-2019.
- les points de recoupement avec divers plans, par exemple le Plan de sécurité, le Plan de GI-TI et Objectif 2020;
- le processus approfondi de gestion des risques organisationnels de bout en bout, par exemple la façon dont ont été menées les consultations visant à cerner les risques, ainsi que la méthode d'évaluation des risques organisationnels et la pertinence des échelles utilisées;
- l'élaboration des résultats et des plans d'action figurant dans le Rapport sur les plans et les priorités (RPP), le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) ou le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG).

5 MÉTHODE DE L'AUDIT

La Division de l'audit interne (DAI) a eu recours à la méthode suivante pour réaliser ses travaux :

- l'examen de documents de différentes sources d'information, notamment des cadres de planification intégrée et de gestion du risque, des stratégies et des plans internes, le mandat et les procès-verbaux du comité, des profils de poste, des pages de l'intranet du CRSNG, des politiques, des lignes directrices, des communications, etc.
- les entrevues auprès des principaux intervenants internes participant à la gestion et à la coordination de la planification intégrée et de la gestion du risque – notamment le directeur exécutif, Division de la planification et des politiques organisationnelles, et le conseiller en planification intégrée, en mesure du rendement et en gestion du risque dirige l'équipe de la planification intégrée, ainsi que des membres de la haute direction du CRSNG.

6 DÉCLARATION DE CONFORMITÉ

L'audit a été mené conformément aux Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada, comme l'indiquent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Conformément à ces normes, il faut adopter une procédure d'audit suffisante et appropriée et recueillir des données probantes pour donner un niveau d'assurance élevé relativement aux constatations présentées dans le présent rapport. Les constatations reposent sur une comparaison entre la situation observée au moment de l'audit et les critères d'audit (annexe I).

Peter Finnigan (dirigeant principal de l'audit)
Division de l'audit interne du CRSH et du CRSNG

Division de l'audit interne

7 PRINCIPALES CONSTATATIONS DE L'AUDIT

7.1 Environnement de contrôle

Conformément au Internal Control – Integrated Framework Executive Summary (2013) du COSO, l'environnement de contrôle est constitué de l'ensemble des normes, des processus et des structures au sein d'une organisation. Un engagement organisationnel, une gouvernance efficace, l'exercice d'un leadership et une approche descendante sont les caractéristiques d'un environnement de contrôle rigoureux. Dans le contexte de la planification intégrée et de la gestion des risques, l'environnement de contrôle renvoie à la façon dont la direction définit les objectifs, attribue le leadership et détermine les rôles et responsabilités pour assurer l'efficacité de la planification intégrée et de la gestion des risques.

7.1.1 Le CRSNG a défini ses objectifs stratégiques et mis en place des processus organisationnels afin de les réaliser.

Le Plan stratégique de 2020 du CRSNG énonce la vision et l'orientation de l'organisme pour les cinq prochaines années. Il définit cinq grands objectifs établis à la lumière d'une vaste consultation menée auprès des intervenants internes et externes. Le CRSNG a également élaboré le Plan d'activités de 2016-2017, qui vise à faciliter la mise en œuvre de la stratégie au niveau des directions et des divisions en formulant des engagements clés assortis d'un échéancier. L'organisme élabore actuellement un cadre de mesure du rendement pour définir des cibles, des états finaux et des paramètres de rendement pour le Plan stratégique.

À l'appui de la réalisation de ses objectifs stratégiques, le CRSNG a mis en place les processus de planification intégrée et de gestion des risques. Ces processus sont en place depuis 2012, mais le CRSNG les a améliorés au fil du temps pour tirer parti des leçons apprises au cours des cycles antérieurs et remédier aux lacunes.

7.1.2 Le CRSNG n'a pas clairement défini la notion de surveillance à l'égard de la planification intégrée et de la gestion des risques.

Une surveillance s'impose pour assurer l'efficacité des processus opérationnels clés. Dans Internal Control – Integrated Framework Executive Summary (2013), le COSO préconise que les rôles et responsabilités en matière de surveillance, en particulier pour ce qui est de la gestion des risques, incombent à la haute direction. La surveillance donne l'assurance que les processus fonctionnent comme prévu, que les ressources affectées sont suffisantes afin d'en assurer l'efficacité et que l'on prend des mesures lorsque des lacunes sont signalées.

Le CRSNG compte trois comités de gestion, soit le Comité de gestion du président (CGP), la Table ronde de la haute direction (TRHD), et le Comité de gestion de la direction (CGD). D'après l'audit, le mandat de ces comités ne déterminait pas de rôles ni de responsabilités concernant la surveillance de la planification intégrée et de la gestion des risques. Comme cette surveillance n'est pas énoncée officiellement dans le mandat, aucune attente n'a été précisée pour s'assurer que les comités de gestion surveillent la planification intégrée et la gestion des risques afin d'en assurer l'efficacité.

7.1.3 Le CRSNG n'a pas attribué clairement le leadership de la planification intégrée et de la gestion des risques.

Selon le Rapport du groupe d'experts sur la planification intégrée des ressources humaines et des activités dans la fonction publique fédérale (2008), le leadership constitue un facteur critique de succès pour évaluer l'efficacité de la planification intégrée. Il impose une obligation redditionnelle exclusive pour donner une orientation et guider l'organisation dans ce processus.

Le leadership des processus de planification intégrée et de gestion des risques n'a pas été attribué clairement au sein de l'organisme. Un examen du profil de poste des membres de la haute direction et du personnel de la Division de la planification et des politiques organisationnelles n'a pas permis de déterminer à qui incombaient la responsabilité de la planification intégrée et de la gestion des risques et l'obligation redditionnelle connexe. Cette information a été corroborée par les résultats d'un sondage mené auprès des employés du CRSNG, selon lequel seulement 18 % des directeurs et des gestionnaires estiment que le leadership de ces deux processus organisationnels était attribué clairement. Malgré la difficulté d'établir des liens de cause à effet, signalons que ce sondage a aussi montré que seulement 33 % des directeurs et des gestionnaires comprenaient l'objet de la planification opérationnelle et de la gestion des risques et qu'ils ont été encore moins nombreux à déclarer que les processus organisationnels étaient efficaces (16 et 11 % respectivement). D'après ces résultats, il pourrait y avoir un lien entre le leadership et la perception de l'utilité de ces processus organisationnels clés au sein du personnel de direction.

Si le leadership n'est pas attribué sans ambiguïté et bien compris à l'échelle de l'organisation, il n'existe aucune obligation redditionnelle exclusive permettant de promouvoir une mise en œuvre efficace de la planification intégrée et de la gestion des risques et d'assumer la responsabilité de l'amélioration continue de ces processus organisationnels clés.

7.1.4 Le CRSNG n'a pas déterminé clairement les rôles et responsabilités des comités de gestion à l'égard des produits issus de la planification intégrée et de la gestion des risques.

Les processus de planification intégrée et de gestion des risques génèrent plusieurs produits importants qu'il faut examiner et approuver. L'efficacité du traitement de ces produits repose sur la mesure dans laquelle les comités comprennent leur rôle et la façon dont ils collaborent pour assurer l'élaboration, le peaufinage et, par la suite, l'approbation de ces produits.

Selon l'audit, les comités de gestion du CRSNG (CGP, TRHD et CGD) ont participé à l'examen et à l'approbation des principaux produits issus de la planification intégrée et de la gestion des risques (p. ex. liste finale des engagements clés annuels, Profil de risque organisationnel, Plan d'activités et rapports sur les engagements clés produits en milieu et en fin d'exercice) et il n'y avait aucun protocole d'approbation documenté pour normaliser ce processus et s'assurer qu'une diligence raisonnable est exercée une fois l'an. En outre, le mandat des comités ne définissait pas officiellement les rôles et responsabilités (p. ex. discuter, entériner, recommander ou approuver) à l'égard de ces produits. En fait, on a trouvé des bribes d'information concernant les rôles et responsabilités dans divers documents organisationnels et sur l'intranet. En l'absence d'une compréhension commune des rôles et responsabilités, l'équipe d'audit a appris

que les membres des comités de gestion ne comprenaient pas toujours pourquoi divers produits étaient présentés et ils ne savaient pas exactement quelle devait être la contribution de leur comité.

Or, en l'absence d'une documentation claire et d'une compréhension commune des rôles et responsabilités à l'appui de l'examen et de l'approbation, l'organisme n'a pas l'assurance que l'on examine, analyse et remet en question, à chaque année, ses principaux documents organisationnels avant d'y mettre la dernière main. De plus, la confusion attribuable au manque de clarté pourrait entraîner des retards dans l'examen et l'approbation des produits dans l'avenir.

RECOMMANDATION N° 1 : Nous recommandons au CRSNG de renforcer la gouvernance de la planification intégrée et de la gestion des risques en :

- A) établissant au niveau des comités une surveillance de la planification intégrée et de la gestion des risques;
- B) attribuant clairement le leadership pour s'assurer qu'il y a une obligation redditionnelle exclusive;
- C) déterminant les rôles et responsabilités pour l'examen et l'approbation des principaux documents relatifs à la planification intégrée et à la gestion des risques.

7.2 Gestion du risque

Comme il est expliqué dans la section « Contexte » du présent rapport, la gestion des risques est le processus par lequel une organisation cerne, évalue, atténue et surveille les risques pesant sur ses objectifs organisationnels. Un processus de gestion des risques efficace à l'échelle d'une organisation est officiel et systématique et fait l'objet d'une surveillance exercée par la direction.

Il existe un lien étroit entre une gestion des risques et une planification intégrée efficaces en raison de leur finalité commune – la réalisation des objectifs stratégiques. Dans une organisation véritablement intégrée, ces deux processus organisationnels concourent à la définition des objectifs, à la formulation des engagements connexes puis à l'atténuation et à la surveillance des risques pour permettre d'accomplir ce travail.

7.2.1 Le CRSNG a mis en place un processus de gestion des risques officiel qui cadre et est coordonné avec son processus de planification intégrée.

Depuis 2010, le CRSNG utilise son Profil de risque organisationnel (PRO) comme principal outil pour la gestion de ses risques organisationnels. Dans son Cadre de gestion des risques organisationnels (CGRO), il a documenté en 2012 son approche officielle pour gérer les risques pesant sur ses objectifs organisationnels. Le processus de gestion des risques du CRSNG continue de gagner en maturité. D'ailleurs, une initiative était en cours au moment de l'audit pour coordonner et harmoniser les processus de gestion des risques du CRSNG et du CRSH.

L'audit a révélé que le processus de gestion des risques documenté du CRSNG renfermait la plupart des composantes clés nécessaires pour gérer efficacement les risques – détermination, évaluation, atténuation, surveillance et production de rapports. Chaque année, le CRSNG sélectionne et analyse les risques pesant sur ses objectifs stratégiques et en fait état dans le CRP, leur donnant ainsi un caractère officiel.

L'élaboration de registres de risques, qui comprennent des énoncés de risque et font état des éléments déclencheurs et des mesures d'atténuation, constitue une étape clé de ce processus. L'équipe d'audit a constaté que l'information tirée de ces registres est regroupée annuellement dans le PRO. Des rapports de situation faisant état de l'atténuation des risques ont été produits en milieu et en fin d'exercice, plus précisément en octobre et en mars, et présentés aux comités de gestion.

En plus d'officialiser son approche de gestion des risques, l'audit a révélé que le CRSNG avait harmonisé et coordonné son processus de gestion des risques avec son processus de planification intégrée à l'appui de la réalisation de ses objectifs stratégiques. L'objectif déclaré des deux processus consiste à assurer la réalisation des objectifs organisationnels énoncés dans le Plan stratégique de 2020 du CRSNG. En outre, le moment choisi pour les étapes clés de chaque processus a été bien coordonné en 2016-2017 et les deux processus ont fait appel à un système commun pour la surveillance et la production des rapports. En milieu et en fin d'exercice, l'information du rapport de situation concernant les engagements clés et les mesures d'atténuation des risques de l'organisation est recueillie, regroupée dans un seul rapport et transmise en même temps aux comités de gestion. Signalons que cette harmonisation de la planification intégrée et de la gestion des risques a permis d'optimiser l'efficience.

7.2.2 Les risques stratégiques n'ont pas été pleinement pris en compte dans le Profil de risque organisationnel.

L'efficacité de la gestion des risques repose sur la prise en compte des risques stratégiques et opérationnels. D'après l'audit, le PRO 2016-2017 influe grandement sur les activités et il n'indique pas si l'exposition aux risques stratégiques a été prise en compte – ni, le cas échéant, de quelle façon.

Pour 2016-2017, les quatre risques suivants ont été cernés et officialisés dans le PRO :

1. Le risque de retards dans la planification du projet du Portail de recherche 2.0 et l'obtention des autorisations du CT qui se répercuteraient sur sa mise en œuvre;
2. Le risque que les systèmes de GI-TI en place au CRSNG cessent de répondre aux besoins de ses programmes existants et nouveaux en raison du vieillissement des logiciels et des systèmes de bases de données.
3. Le risque que l'organisme n'arrive pas à gérer efficacement la sécurité matérielle et la sécurité de la TI.
4. Le risque que le CRSNG ne puisse répondre pleinement aux attentes générées par le Plan stratégique de 2020 du CRSNG en raison de contraintes organisationnelles ou d'un manque de ressources.

Comme il ressort des énoncés de risque ci-dessus, les risques choisis étaient principalement de nature opérationnelle et se rapportaient aux activités de l'organisme inhérentes à l'administration quotidienne des subventions. Le dernier risque énoncé – qui touche la mise en œuvre du Plan stratégique de 2020 – porte sur la stratégie générale connexe du CRSNG. Toutefois, le registre des risques détaillé donne à penser que ce risque est un « fourre-tout » qui recoupe plusieurs facettes de la gestion des changements sans cibler expressément un domaine en particulier.

La direction doit se pencher sur les principaux risques opérationnels pour permettre au CRSNG de s'acquitter efficacement de son mandat de base, mais on ne sait pas

exactement comment l'organisme gère les risques plus stratégiques. D'après les personnes interrogées, le PRO 2016-2017 ne prend pas en compte et ne gère pas l'exposition aux risques stratégiques – par exemple ceux pesant sur les objectifs particuliers définis dans le Plan stratégique de 2020 du CRSNG (p. ex. « Prendre le virage mondial »), les difficultés liées à l'évolution des priorités gouvernementales ni la position qu'occupe le CRSNG dans le contexte du gouvernement du Canada (p. ex. l'examen en cours et l'administration des sciences et de la technologie au sein de l'administration fédérale).

Le processus de gestion des risques repose intégralement sur leur détermination. Les risques cernés appelés à être intégrés dans le PRO déterminent les mesures d'atténuation nécessaires ainsi que leur ordre de priorité. Les étapes restantes du processus de gestion des risques consistent à prendre les mesures d'atténuation « choisies », à les surveiller et à produire des rapports à cet égard. Si l'on ne prend pas soin de recenser dès le début du processus les risques les plus importants, il pourrait en résulter une exposition au risque qui nuirait à la capacité du CRSNG de réaliser ses objectifs.

Compte tenu du niveau d'intégration de la gestion des risques et de la planification intégrée, les points faibles relevés dans les sections du présent rapport consacrées à la gouvernance et au leadership s'appliquent dans la même mesure aux deux processus. Le CRSNG peut aider à assurer une prise en compte appropriée des risques stratégiques dans le processus de gestion des risques en déterminant plus clairement les rôles et responsabilités documentés en matière de surveillance et de leadership des processus de planification intégrée et de gestion des risques comme le souligne la recommandation n° 1.

7.2.3 Les principaux concepts de gestion des risques sont compris de manière variable.

Divers documents – CGRO, PRO, page intranet de la Division de la planification et des politiques organisationnelles et lettre d'appel concernant l'évaluation des risques annuelle – décrivent ou expliquent l'approche du CRSNG en matière de gestion des risques. Ensemble, ces sources fournissent au personnel de l'information sur les principaux éléments de la gestion des risques au CRSNG, mais la documentation des risques de l'organisme ne présente pas adéquatement certains concepts importants de ce type de gestion. En outre, l'orientation en matière de procédures à l'intention de tous les participants au processus d'évaluation des risques annuel est limitée.

L'audit a révélé que la direction et le personnel à l'échelle du CRSNG ne comprennent pas de la même manière le processus de gestion des risques de l'organisme ni certains concepts de base en la matière, soit :

- la façon dont l'organisme cerne les risques pertinents;
- les types de risques figurant dans le PRO (stratégique ou opérationnels ou les deux);
- la façon d'évaluer et de hiérarchiser les risques qui ont été cernés;
- la façon d'élaborer et de choisir les mesures d'atténuation pertinentes.

Comme nous l'avons déjà mentionné, le CGRO 2012 a officialisé le processus de gestion des risques du CRSNG. Comme il s'agit du premier guide de gestion des

risques de l'organisme, ce document est très général et porte davantage sur les composantes de la gestion des risques que sur le mode de fonctionnement de cette gestion sur une base annuelle. En 2012, la direction a reconnu que le CGRO nécessitait des révisions, précisant qu'« elle continuerait de renforcer le cadre en tant qu'outil d'aide à la décision essentiel ». Le CGRO n'a fait l'objet d'aucune révision depuis 2012.

Même si toutes les composantes de la gestion des risques prévues dans le COSO sont en place, un processus de gestion des risques sera efficace uniquement si les composantes sont appliquées selon une méthode normalisée et appuyées par une orientation en matière de procédures bien documentée. Autrement, le processus de gestion des risques du CRSNG ne peut donner l'assurance que l'organisme cerne tous les risques auxquels il est exposé, qu'il évalue et hiérarchise de façon uniforme les risques à gérer ou qu'il choisit les mesures d'atténuation appropriées.

RECOMMANDATION N° 2 : Nous recommandons au CRSNG d'examiner et de mettre à jour son Cadre de gestion des risques organisationnels en portant une attention particulière à la façon dont les risques sont cernés, choisis, hiérarchisés et approuvés.

7.3 Activités de contrôle

Les activités de contrôle sont les processus, les politiques et les procédures qui aident à réaliser les objectifs². En ce qui concerne la planification intégrée et la gestion des risques, l'affectation des ressources humaines et financières aux engagements clés est l'une des principales activités propres à améliorer l'efficacité. Pour les besoins de l'analyse ci-après, l'expression « engagements clés » désigne toutes les mesures mentionnées dans le Plan d'activités, notamment les mesures d'atténuation des risques.

7.3.1 L'harmonisation des processus de planification intégrée et de gestion des risques avec la planification des ressources humaines et la planification financière à l'appui de l'affectation des ressources est limitée.

Au CRSNG, le premier point de recoupement entre la planification intégrée et la gestion des risques devrait coïncider avec les réunions des Ressources humaines (RH) et des Finances avec les détenteurs du budget (directeurs et vice-présidents) des divisions et directions respectives portant sur leurs besoins en ressources pour l'exercice à venir. Ces réunions visent à mettre au jour les problèmes en matière de ressources et les options qui s'offrent pour les régler. En outre, elles aident les RH et les Finances à mieux comprendre les services qu'elles seront appelées à fournir (p. ex. aide à la préparation des offres d'emploi, à l'organisation des concours et à la prévision des dépenses) pour l'exercice à venir.

Les RH, les Finances et les détenteurs du budget se réunissent en janvier ou en février, mais l'équipe d'audit a appris que leurs discussions portent principalement sur les besoins opérationnels courants et non sur les engagements clés issus des processus de planification intégrée et de gestion des risques. D'après l'audit, deux raisons expliquent pourquoi les discussions consacrées aux ressources ne mettaient pas l'accent sur les engagements clés :

- Au moment de ces discussions portant sur l'affectation des ressources, le CRSNG n'avait pas encore imposé officiellement une obligation redditionnelle

² COSO, *Internal Control – Integrated Framework Executive Summary*, pages 75 et 82

Audit de la planification intégrée et de la gestion des risques

exclusive à l'égard des engagements clés. C'est pourquoi les détenteurs du budget ne savaient peut-être pas qu'ils devaient rendre compte de leurs résultats par rapport à certains engagements clés. L'obligation redditionnelle a été imposée clairement plus tard au cours de la production des rapports en milieu d'exercice, c'est-à-dire des mois après les discussions avec les RH et les Finances.

- Au moment des discussions portant sur l'affectation des ressources, bon nombre d'engagements clés ne correspondaient pas à la définition retenue par l'organisme³ et étaient de nature générale; de plus, leurs coûts n'avaient pas été établis⁴. En l'absence d'une plus grande précision quant à la finalité des engagements clés et aux ressources humaines et financières nécessaires pour accomplir ce travail, des discussions concrètes sur les ressources auraient été impossibles.

D'après l'audit, au lieu de s'en remettre à une planification officielle pour affecter les ressources aux engagements clés de 2016-2017, le CRSNG a eu recours à des « analyses de rentabilisation », c'est-à-dire un processus ponctuel non lié aux cycles de planification initiale officielle des ressources humaines et financières. Une analyse de rentabilisation est utile pour l'affectation de ressources en vue de faire face à des pressions *imprévues* qui peuvent se faire sentir tout au long de l'exercice, mais les engagements clés représentent des initiatives *prévues*, qui devraient par conséquent faire partie du processus de planification initiale officielle.

En raison de l'intégration limitée des principaux cycles de planification du CRSNG (planification intégrée, gestion des risques, ressources humaines et finances), il y a un risque que des ressources insuffisantes soient affectées à d'importants engagements clés, ce qui nuirait à la capacité de l'organisme de réaliser ses objectifs stratégiques. De plus, en limitant ainsi l'intégration, le CRSNG rate une occasion de maximiser l'efficacité de la planification, de l'établissement des priorités et de l'affectation des ressources pour l'exercice à venir.

RECOMMANDATION N° 3 : Pour mieux harmoniser la planification intégrée et la gestion des risques avec la planification assurée par les Ressources humaines et les Finances, nous recommandons au CRSNG :

- A. D'imposer une obligation redditionnelle exclusive à l'égard des engagements clés et de la faire connaître clairement avant les discussions annuelles sur l'affectation des ressources avec les détenteurs du budget.

³ Dans la lettre d'appel sur le processus de planification intégrée du 4 novembre 2015, on indique que les « engagements clés comprennent plusieurs termes qui ont été utilisés par le passé pour désigner les engagements clés comme « priorités », « produits livrables » ou « produits livrables clés ». Il s'agit d'initiatives limitées dans le temps qui abordent le programme de changement et qui vont au-delà des activités des divisions en cours. Ils peuvent être mis en œuvre au cours d'un seul ou de plusieurs exercices, mais ils doivent comporter une date de fin.

⁴ Voici notamment quelques-uns des engagements clés qui figuraient dans le Plan d'activités du CRSNG de 2016-2017 : « améliorer les programmes et les processus afin de mieux mobiliser les groupes et les établissements sous-représentés et d'accroître leur participation »; « améliorer les programmes pour faciliter la collaboration internationale »; et « recenser les principaux projets qui amélioreront l'efficacité de l'exécution des programmes de subventions de recherche ainsi que de l'évaluation par les pairs ».

- B. De formuler de manière claire et concrète des engagements clés (notamment les mesures d'atténuation des risques) correspondant à la définition retenue par l'organisme, d'établir le coût de ces engagements et de les approuver avant les discussions annuelles sur l'affectation des ressources.

7.4 Surveillance et établissement de rapports

L'efficacité de la planification intégrée et de la gestion des risques repose sur la production d'information pertinente, suffisante et fiable pour éclairer la prise de décisions. Cette information devrait être présentée à la haute direction à des moments prédéterminés des cycles de planification intégrée et de gestion des risques pour faciliter une surveillance efficace de la réalisation des objectifs visés. Elle devrait aider la direction à se faire une idée du rendement et de l'état d'avancement par rapport aux mesures prévues, à prendre des décisions stratégiques et à rectifier le tir au besoin.

7.4.1 Les processus de planification intégrée et de gestion des risques sont conçus de manière à faciliter la surveillance et la production de rapports concernant les progrès réalisés sur le front des engagements clés.

Les processus de planification intégrée et de gestion des risques du CRSNG mettent beaucoup l'accent sur la surveillance et la production de rapports à l'égard des engagements clés, notamment les mesures d'atténuation des risques. Comme nous l'avons mentionné, deux rapports de situation sont produits annuellement – en milieu et en fin d'exercice – pour faire le point à l'intention de la haute direction sur les engagements clés présentés dans les plans des divisions, qui seront par la suite intégrés aux engagements clés figurant dans le Plan d'activités. Ces rapports de situation, qui indiquent si les engagements clés ont été respectés et si l'avancement est conforme à l'échéancier ou en retard, sont présentés aux comités de gestion, qui analysent cette information et prennent des mesures au besoin.

L'audit a montré que les mises à jour fournies par les responsables des engagements clés, dans les rapports en milieu et en fin d'exercice, ne sont accompagnées d'aucun document propre à étayer l'état d'avancement déclaré. Pour s'assurer que cet état d'avancement pouvait être corroboré, l'équipe d'audit a vérifié un petit échantillon d'engagements clés censés être « sur la bonne voie » d'après le rapport produit au milieu de 2016-2017. D'après l'audit, ces engagements pouvaient généralement être justifiés.

7.4.2 La surveillance est lourde et manifestement peu ciblée.

L'audit a mis en évidence la lourdeur de la surveillance des éléments pouvant faire l'objet d'un suivi qui sont associés à la réalisation du Plan stratégique du CRSNG et de la production des rapports connexes. Pour 2016-2017, l'organisme surveillait 45 engagements clés énoncés dans le Plan d'activités, qui étaient liés à 62 « priorités des divisions » conformément aux plans des divisions. En outre, pour appuyer la mise en œuvre de son Plan stratégique de 2020, le CRSNG a élaboré au cours de l'audit une feuille de route prévoyant 33 mesures stratégiques supplémentaires. Il en arrivait ainsi à 140 éléments pouvant faire l'objet d'un suivi au cours d'une année. Selon les entrevues avec les membres de la direction, le nombre élevé d'éléments ainsi que les termes différents utilisés pour les désigner (p. ex. engagements clés, priorités des divisions ou mesures stratégiques) ont entraîné une confusion quant à l'orientation souhaitée par le CRSNG et aux éléments auxquels il devrait affecter les ressources. Enfin, la surveillance

d'un grand nombre d'éléments impose un fardeau administratif aux responsables et à la haute direction.

Le nombre élevé d'éléments générés par les processus de planification intégrée et de gestion des risques pourrait être attribuable à l'approche ascendante adoptée pour les choisir. Dans le cadre des deux cycles, les gestionnaires et les directeurs exercent leur pouvoir discrétionnaire pour formuler les engagements clés, qui sont ensuite saisis dans SharePoint, dépôt Web de l'organisme où est stockée l'information sur ces engagements. Les engagements clés peuvent recevoir ou non l'approbation du vice-président compétent avant d'être intégrés dans le Plan d'activités, ce qui semble indiquer que certains engagements sont formulés définitivement sans examen approfondi. La haute direction examine le Plan d'activités et a la possibilité d'y apporter des modifications avant qu'il soit finalisé, mais aucun processus n'est en place pour harmoniser ou rationaliser les engagements clés.

7.4.3 SharePoint est reconnu comme le principal outil de collecte de données, mais sa fonctionnalité aux fins d'analyse, de production de rapports et de surveillance est limitée.

Comme nous l'avons déjà mentionné, le CRSNG utilise SharePoint comme dépôt Web pour la collecte et le stockage de l'information sur les engagements clés issue des processus de planification intégrée et de gestion des risques. Selon ce que l'équipe d'audit a appris dans le cadre des entrevues, SharePoint était considéré comme un outil approprié pour la collecte de données, mais sans pour autant répondre, au moment de l'audit, aux besoins généraux de l'organisme en matière de planification intégrée et de gestion des risques/. Par exemple, les leçons apprises donnent à penser que les utilisateurs finaux ne peuvent consulter l'information saisie par les autres divisions et directions. Or, cette information les aiderait à mieux comprendre l'incidence que pourrait avoir sur eux-mêmes le travail exécuté à l'extérieur de leur propre division. Les utilisateurs ont aussi signalé la capacité limitée de SharePoint pour ce qui est de saisir l'information sur les jalons en milieu et en fin d'exercice. C'est pourquoi une approche laborieuse a été adoptée pour produire les rapports en milieu et en fin d'exercice en dehors de SharePoint en utilisant une série de tableurs et de documents Word. Enfin, selon les utilisateurs, SharePoint ne comprend aucune fonction de contrôle et de verrouillage de données reposant sur une « approbation forcée par un vice-président » qui empêcherait de modifier les engagements clés approuvés.

RECOMMANDATION N° 4 : Nous recommandons au CRSNG de modifier les processus de planification intégrée et de gestion des risques pour s'assurer que la haute direction examine, remet en question et hiérarchise les engagements clés avant leur intégration dans le Plan d'activités. Nous lui recommandons également de réduire le nombre d'engagements clés figurant sur la liste finale pour mieux cibler et simplifier la surveillance et la production de rapports à l'échelle de l'organisme.

8 CONCLUSION

En adoptant le Plan stratégique de 2020 du CRSNG, l'organisme s'est doté d'un plan d'action pour les cinq prochaines années. Pour mieux concrétiser cette vision dans l'avenir, il a continué d'améliorer ses processus de planification intégrée et de gestion des risques afin de faciliter la réalisation de ses objectifs. Ces deux processus continuent de gagner en maturité et les recommandations découlant de notre audit

Audit de la planification intégrée et de la gestion des risques

offrent la possibilité de compter sur le travail accompli à ce jour. Pour accroître l'efficacité de la planification intégrée et de la gestion des risques dans l'avenir, il faut clarifier et renforcer le leadership, comme le fait l'énoncé des rôles et responsabilités des divers comités de gestion. Quant à la mise en œuvre, la haute direction doit hiérarchiser les engagements clés formulés dans le Plan d'activités. En outre, on doit mieux définir ces engagements et établir leurs couts. En plus de simplifier la surveillance et la production de rapports, on établira ainsi un lien entre, d'une part, la planification intégrée et la gestion des risques et, d'autre part, le travail des RH et des Finances de manière à assurer l'affectation de ressources adéquates aux engagements clés et aux mesures d'atténuation des risques. En période de ressources limitées et de restrictions budgétaires, la mise en œuvre des recommandations devrait cibler les efforts de l'organisme et, par le fait même, en accroître l'efficacité et l'efficacéité.

9 ÉQUIPE DE L'AUDIT

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

10 RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS DE L'AUDIT

Activité	*ÉVALUATION DE L'URGENCE	Recommandation	RÉPONSE DE LA DIRECTION	Date cible
1.	12 mois ou moins	<p>Nous recommandons au CRSNG de renforcer la gouvernance de la planification intégrée et de la gestion des risques en :</p> <p>A. Établissant au niveau des comités une surveillance de la planification intégrée et de la gestion des risques;</p> <p>B. Attribuant clairement le leadership pour s'assurer qu'il y a une obligation redditionnelle</p>	<p>Nous acceptons la recommandation et comprenons que les décisions découlant des processus de planification intégrée et de gestion des risques organisationnels doivent être considérées dans le contexte des activités de base de l'organisme, de la gestion et de la validation des résultats des subventions et bourses pour le milieu de la recherche en sciences naturelles et en génie de façon aussi efficiente et efficace que possible.</p> <p>La Division de la planification et des politiques organisationnelles (PPO) du CRSNG consultera la haute direction et proposera des modifications au mandat des comités de gestion de l'organisme pour mettre en place une surveillance de la planification intégrée et de la gestion des risques à leur niveau.</p> <p>L'obligation redditionnelle exclusive à l'égard des processus de planification intégrée et</p>	<p>29 septembre 2017</p> <p>1^{er} avril 2017</p>

Audit de la planification intégrée et de la gestion des risques

		exclusive;	de gestion des risques incombera au vice-président, Direction des communications et des affaires générales et internationales, qui assurera l'harmonisation avec le processus de gestion des ressources sous la responsabilité de la dirigeante principale des finances.	
		C. Déterminant les rôles et responsabilités pour l'examen et l'approbation des principaux documents relatifs à la planification intégrée et à la gestion des risques.	La Division de la PPO consultera la haute direction et proposera des modifications au mandat des comités de gestion du CRSNG pour déterminer les rôles et responsabilités en matière d'examen et d'approbation des documents clés relatifs à la planification intégrée et à la gestion des risques.	29 septembre 2017
2.	12 mois ou moins	Nous recommandons au CRSNG d'examiner et de mettre à jour son Cadre de gestion des risques organisationnels en portant une attention particulière à la façon dont les risques sont cernés, choisis, hiérarchisés et approuvés.	Nous acceptons cette recommandation. La Division de la PPO proposera des modifications au Cadre de gestion des risques organisationnels du CRSNG pour assurer une meilleure harmonisation avec le processus de gestion des ressources en prenant en compte les efforts soutenus déployés par les deux organismes afin de coordonner et d'harmoniser dans la mesure du possible les processus de gestion des risques du CRSNG	29 septembre 2017

Audit de la planification intégrée et de la gestion des risques

			et du CRSH.	
3.	12 mois ou moins	<p>Pour mieux harmoniser la planification intégrée et la gestion des risques avec la planification assurée par les Ressources humaines et les Finances, nous recommandons au CRSNG</p> <p>A. D'imposer une obligation redditionnelle exclusive à l'égard des engagements clés et de la faire connaître clairement avant les discussions annuelles sur l'affectation des ressources avec les détenteurs du budget;</p> <p>B. De formuler de manière claire et concrète des engagements clés (notamment les mesures d'atténuation des risques) correspondant à la définition retenue par l'organisme, d'établir le cout de ces engagements et de les approuver avant les discussions annuelles sur l'affectation des ressources.</p>	<p>Nous acceptons cette recommandation.</p> <p>Les nouvelles lignes directrices sur la planification intégrée pour les engagements clés donneront l'assurance que l'obligation redditionnelle exclusive est imposée et communiquée clairement avant les discussions annuelles sur l'affectation des ressources avec les détenteurs du budget.</p> <p>La Division de la PPO consultera la haute direction et modifiera les lignes directrices afin que les engagements clés soient formulés de façon claire, concrète et uniforme.</p> <p>La Division de la PPO collaborera avec la direction des RH et des Finances pour mieux harmoniser la planification intégrée avec les besoins en ressources humaines et financières.</p>	<p>29 septembre 2017</p> <p>29 septembre 2017</p> <p>29 septembre 2017</p>

Audit de la planification intégrée et de la gestion des risques

4.	12 mois ou moins	Nous recommandons au CRSNG de modifier les processus de planification intégrée et de gestion des risques pour s'assurer que la haute direction examine, remet en question et hiérarchise les engagements clés avant leur intégration dans le Plan d'activités. Nous lui recommandons également de réduire le nombre d'engagements clés figurant sur la liste finale pour mieux cibler et simplifier la surveillance et la production de rapports à l'échelle de l'organisme.	Nous acceptons cette recommandation. La Division de la PPO consultera la haute direction et proposera des modifications au mandat des comités de gestion du CRSNG pour s'assurer que le ou les comités compétents examinent et hiérarchisent les engagements clés avant leur intégration dans le Plan d'activités. Les modifications proposées aux lignes directrices sur la planification intégrée donneront l'assurance que les engagements clés sont plus ciblés pour simplifier la surveillance et la production de rapports.	31 mai 2017
----	------------------	--	--	-------------

*Évaluation de l'urgence : la Division de l'audit interne recommande de mener à bien les mesures de gestion associées à la recommandation dans les délais suivants :

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

11 ANNEXE I – Critères de l’audit

Champs d’enquête	Critères de l’audit	Section du rapport
<p>Champs d’enquête 1 Environnement de contrôle</p> <p>L’environnement de contrôle est constitué de l’ensemble des normes, des processus et des structures qui sont à la base de l’exercice du contrôle interne à l’échelle de l’organisation. Au sommet de la pyramide, la haute direction donne le ton concernant l’importance de la planification intégrée et les attentes en ce qui a trait au succès de sa mise en œuvre.</p>	<p>Critère : L’organisme a mis en place un plan stratégique approuvé et des activités opérationnelles correspondantes visant à réaliser ses objectifs stratégiques.</p> <p>Critère : L’organisme a déterminé les rôles et responsabilités et conféré les autorisations pour la planification intégrée et la réalisation de ses objectifs stratégiques.</p>	<p>Pages 11 à 13</p>
<p>Champs d’enquête 2 Gestion du risque</p> <p>L’évaluation des risques comporte un processus dynamique et itératif pour cerner et analyser les risques pesant sur les objectifs de l’organisme et établir une assise afin de déterminer comment il faudrait gérer les risques.</p>	<p>Critère : Des mesures ont été intégrées dans le processus de planification intégrée pour cerner et atténuer les risques susceptibles de nuire à la capacité de l’organisme de réaliser ses objectifs stratégiques et pour produire les rapports connexes.</p>	<p>Pages 13 à 16</p>
<p>Champs d’enquête 3 Activités de contrôle</p> <p>Les activités de contrôle sont les mesures prévues par les politiques et les procédures afin d’aider à assurer l’application des directives de la direction visant à atténuer les risques (pesant sur ses objectifs). Elles sont exercées à tous les échelons de l’organisme et à différentes étapes des processus opérationnels.</p>	<p>Critère : Les ressources sont affectées aux activités prévues qui sont harmonisées avec les objectifs stratégiques.</p> <p>Critère : L’organisme surveille le rendement réel par rapport aux résultats prévus, apporte des ajustements au besoin et produit des rapports concernant les progrès réalisés sur le front des priorités de l’organisme.</p>	<p>Pages 16 à 18</p>
<p>Champs d’enquête 4 Information et communication (Surveillance et établissement de rapports)</p>		<p>Pages 18 à 19</p>

Audit de la planification intégrée et de la gestion des risques

<p>L'organisme a besoin d'information pour assumer ses responsabilités en matière de contrôle interne à l'appui de la réalisation de ses objectifs. La communication permet au personnel de comprendre ces responsabilités et leur importance pour la réalisation des objectifs.</p>	<p>Critère : Les attentes en matière de rapports sur les objectifs stratégiques ont été formulées et communiquées. La haute direction reçoit de l'information à jour et complète pour l'aider à prendre des décisions éclairées.</p>	
--	--	--