

Rapport final

Conception et réalisation d'une vérification de gestion

Rapport rédigé pour le compte de
CANARIE Inc.

28 septembre 2010

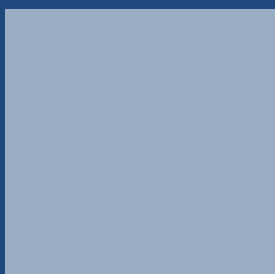
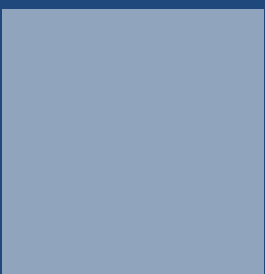
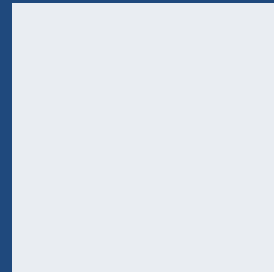
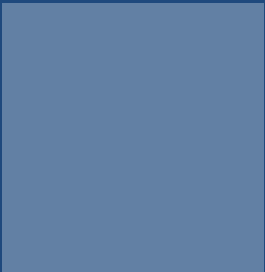
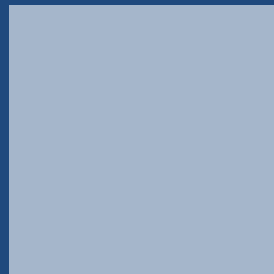
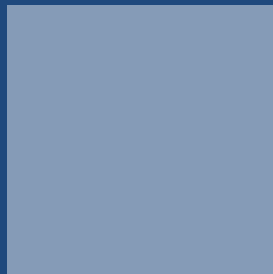
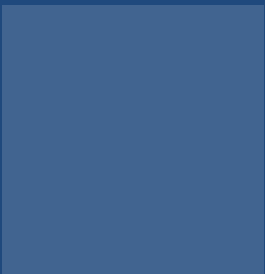
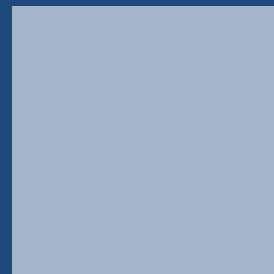
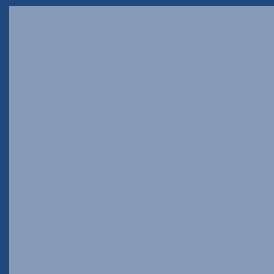
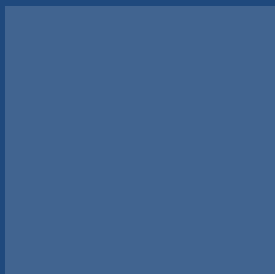


Table des matières

1. Introduction	1
1.1 Contexte	1
1.2 Étendue de la vérification	1
1.3 Stratégie et méthodes de vérification	1
2. Constatations découlant de la vérification	3
2.1 Gouvernance et planification stratégique	3
2.2 Opérations du réseau et programmation	8
2.3 Gestion organisationnelle	12
3. Constatations générales et recommandations	17
3.1 Gouvernance et planification stratégique	17
3.2 Opérations du réseau et programmation	19
3.3 Gestion organisationnelle	20
A. Objectifs et critères de vérification	22

1. Introduction

1.1 Contexte

CANARIE est une société sans but lucratif financée par les cotisations de ses membres. Ses programmes et activités bénéficient d'une importante aide financière du gouvernement du Canada. Aux termes de l'accord de financement conclu entre CANARIE et Industrie Canada le 28 mars 2007 et depuis modifié, l'organisme doit avoir fait l'objet d'une vérification de gestion d'ici au 30 septembre 2010. La vérification a pour but d'évaluer l'utilisation des fonds de CANARIE en termes d'économie, d'efficience et d'efficacité.

1.2 Étendue de la vérification

La vérification de gestion a reposé sur les objectifs et les critères indiqués à l'Annexe A, qui ont été formulés à l'aide de la stratégie décrite ci-dessous (Section 1.3). L'examen de trois organismes semblables a permis d'apprécier la performance relative de CANARIE à l'égard des enjeux de la vérification. Le bilan de cet exercice d'analyse comparative a été présenté dans un document distinct. La présente vérification évalue : 1) la gouvernance et la planification stratégique; 2) les opérations du réseau et la programmation; 3) la gestion organisationnelle. Elle vise la période couverte par l'accord de financement en vigueur.

1.3 Stratégie et méthodes de vérification

La vérification de gestion s'est déroulée conformément aux politiques de vérification de gestion du Bureau du vérificateur général du Canada (2004) et en tenant compte de la Stratégie relative au rendement, à la vérification et à l'évaluation de CANARIE. La vérification s'appuie sur les données auxquelles les vérificateurs ont eu accès durant la période d'étude, soit du 5 juillet 2010 au 30 septembre 2010.

La vérification a comporté trois étapes. La première, celle de l'étude préparatoire, a servi à prendre la mesure des opérations de CANARIE au moyen d'entrevues préliminaires auprès d'un certain nombre de cadres et de membres du conseil d'administration. L'information recueillie a permis d'affiner les décisions initiales concernant l'étendue de la vérification, ses objectifs, ses critères et les questions méritant un examen plus fouillé. Cette première étape a débouché sur la production d'un rapport de conception comprenant une description détaillée de la conception de la vérification de gestion ainsi qu'un plan de travail assorti des guides d'entrevue à utiliser à l'étape de l'examen.

L'étape de l'examen a consisté en une série d'entrevues approfondies et en une rigoureuse analyse des données et documents de CANARIE. L'examen des documents avait plusieurs objectifs. En plus de renseigner les vérificateurs sur l'organisme, l'examen a permis de dégager

les principaux processus et structures de gestion en place et, à la lumière des pratiques exemplaires, de déterminer s'ils étaient adéquats, fonctionnels (efficaces), efficaces et économiques. Cette étape comportait également une comparaison de la performance de CANARIE avec celle de trois organismes de même nature, l'un en Europe et les deux autres aux États-Unis.

À l'étape du rapport, les vérificateurs ont structuré et formulé leur analyse, leurs constatations et leurs recommandations conformément aux normes en matière de vérification, conformément aux exigences d'Industrie Canada et de manière à être utile à la direction de CANARIE.

2. Constatations découlant de la vérification

2.1 Gouvernance et planification stratégique

Objectif de vérification 1 : Les processus de gouvernance de CANARIE, de ses programmes et de ses activités fournissent une assurance raisonnable que ces programmes et activités cadrent avec les objectifs de CANARIE.

- *Le conseil d'administration dispose des plans et des processus nécessaires pour assurer une gouvernance efficace et efficiente, et a notamment mis sur pied des comités compétents à cette fin.*

Le conseil d'administration est dûment constitué pour s'acquitter de ses importantes fonctions de gouvernance. La justesse de celle-ci repose sur l'adoption de politiques de gouvernance conformes aux pratiques exemplaires, y compris des règlements administratifs, une structure de conseil d'administration, des processus décisionnels faisant intervenir des comités de la direction, des règles de procédure, des lignes directrices sur les conflits d'intérêts et une politique de communication. Les comités permanents couvrent les principaux sujets de préoccupation liés à la gouvernance de CANARIE; il s'agit du comité exécutif (ressources humaines, planification stratégique et budgétisation, fonctionnement et procédures, adhésions), du comité de la vérification comptable et des placements, du comité de la régie et des mises en candidature, et du comité consultatif des réseaux optiques régionaux évolués (RORE) et son sous-comité, le comité technique des réseaux CANARIE. Leurs présidents respectifs rendent des comptes au conseil d'administration à intervalles réguliers. En sus des comités permanents, il arrive que le conseil crée des comités spéciaux, tels l'actuel comité de recherche d'un chef de direction et les comités directeurs chargés de formuler des recommandations sur le mandat d'un programme ou sur le financement de projets particuliers.

En règle générale, le conseil suit des pratiques exemplaires aussi bien dans la surveillance de la gestion de CANARIE, en définissant des politiques de gouvernance et de fonctionnement appliquées par l'effectif, que dans la prise de décisions de fond à partir de documents et de discussions lors des réunions du conseil. Les politiques opérationnelles sont étayées par des plans et des processus efficaces qui s'harmonisent aux objectifs de CANARIE énoncés dans l'accord de financement conclu avec Industrie Canada. Ces plans et processus ont trait à la gestion financière, à la gestion de la conformité, à la gestion des programmes et à la gestion des ressources humaines.

À l'heure actuelle, le conseil a pour pratique d'auto-évaluer son fonctionnement. Pour ce faire, il confie à son président et son vice-président le soin de conduire des entrevues auprès des membres sortants, en plus de procéder à des auto-évaluations bisannuelles. Soulignons que cette pratique a incité le conseil à doubler la durée du mandat de son président de un à deux ans, afin

de compenser la hausse du taux de roulement des cadres supérieurs de CANARIE et de donner au président plus de temps pour exercer une influence sur la direction et la gestion de CANARIE.

- ***La composition du conseil est équilibrée sur le plan des compétences, de la proportion hommes-femmes, des régions représentées et de la diversité.***

La composition du conseil est assez bien équilibrée sur le plan des compétences et des régions représentées, mais l'est beaucoup moins sur le plan de la diversité, y compris la mixité. À titre d'exemple, les 12 membres du conseil sont répartis dans les cinq régions du pays, mais on ne compte qu'une seule femme membre. En ce qui concerne la représentation sectorielle, les règlements administratifs exigent qu'au cours de la réunion annuelle de CANARIE, la moitié du conseil soit élue par des membres de l'industrie et l'autre moitié, par des membres institutionnels. Nous saluons les mesures prises par le comité de la régie et des mises en candidature pour conserver au conseil un certain profil en termes d'expertise, de connaissances, d'aptitudes, d'expérience et de représentation sectorielle et régionale. L'atteinte d'un équilibre continue toutefois de poser problème :

- À l'évidence, on ne peut parler d'équilibre entre les deux sexes quand le conseil ne compte qu'une femme parmi ses membres. Le critère de la diversité (mixité et diversité raciale) doit davantage entrer en ligne de compte dans la recherche d'une composition équilibrée.
- Une meilleure représentation de l'industrie grâce à l'inclusion de membres provenant de petites et moyennes entreprises (PME) aussi bien que de sociétés plus importantes à la fois de secteurs fournisseurs et utilisateurs, refléterait davantage les intérêts de l'industrie canadienne à l'égard des diverses activités de CANARIE se rapportant aux opérations du réseau et à l'innovation technologique et offrirait au conseil d'administration une source additionnelle de conseils. Deux scénarios sont envisageables à cette fin : on peut diversifier la représentation de l'industrie soit dans les limites de la taille actuelle du conseil, soit par l'ajout de membres. Enfin, un dialogue plus soutenu avec l'industrie permettrait à CANARIE d'appuyer les objectifs de la stratégie fédérale en matière de sciences et de technologie (S et T), laquelle vise à accroître la participation de l'industrie à l'innovation.
- Aux termes de l'accord de financement, les membres du comité de la vérification comptable et des placements « doivent posséder des compétences financières et une vaste connaissance ou expérience des questions de placement ». Comme l'avait montré la vérification de conformité tenue en juin 2008, nous constatons que le comité n'a pas encore atteint le niveau d'expérience ou de compétence voulu en matière de placement; rappelons que le comité avait accepté, lors de la réunion du 10 novembre 2008 tenue à la suite de la vérification, de relever ses exigences en la matière. Selon nous, il serait prudent que le conseil compte parmi ses membres une personne qui a une expérience professionnelle aux finances et aux placements (Objectif de vérification 6).

Tant les politiques actuelles qu'en préparation se rapportant à la nomination des directeurs stipulent que : « Dans l'intervalle des réunions annuelles, le conseil pourra occasionnellement nommer à titre de directeurs supplémentaires des personnes dûment qualifiées, sous réserve que leur nombre ajouté à celui des directeurs élus lors de la réunion annuelle n'entraîne pas un dépassement de la limite maximale de trente (30) membres ». Nous sommes d'avis que ce règlement déroge aux pratiques exemplaires dans la mesure où il autorise le conseil à grossir ses rangs sans le consentement des membres. Ni les règlements types visant les entreprises sans but lucratif ni les politiques actuelles de Corporations Canada ne cautionnent la détention d'un tel pouvoir par le conseil d'administration. Un règlement autorisant le conseil à procéder à des remplacements dans le cas de postes vacants serait acceptable (un tel règlement figure dans les règlements actuels mais non dans la politique en préparation).

Il appert que la taille du conseil se compare à celle des conseils d'organismes homologues au Canada et aux États-Unis¹.

- *Il est donné suite aux décisions du conseil de manière efficiente et efficace.*

Les décisions du conseil d'administration sont mises en œuvre de manière efficiente et efficace par le personnel de CANARIE. À la suite d'une réunion du conseil, le personnel assiste à un compte rendu des principales décisions et mesures de suivi adoptées par le conseil, exclusion faite des décisions prises à huis clos. L'exécution des mesures de suivi est confiée au gestionnaire compétent. Les démarches de plus longue haleine sont consignées aux fins de la planification. Elles font l'objet d'une discussion lors du compte rendu avec le personnel et sont confiées au gestionnaire compétent, qui veille à leur bon déroulement. Ces gestionnaires doivent rendre compte des progrès réalisés auprès de la haute direction et du conseil d'administration.

Les procès-verbaux du conseil d'administration documentent le processus. Dans un exemple récent, il a été demandé au directeur de stratégie d'établir un plan de mise en œuvre détaillé en vue de conclure un partenariat avec le Conseil des dirigeants principaux de l'information des universités canadiennes (CDPIUC) visant la prestation des services de la Fédération canadienne d'accès. Après avoir reçu le plan détaillé, le conseil a avalisé la proposition de partenariat. Autre exemple, le conseil souhaitait faire préciser les objectifs de niveau de service se rapportant au réseau dans le cadre du contrôle des performances; la tâche a été déléguée au personnel et le travail est en cours.

¹ Comparaison d'ORANO, RISQ et BCNet à des organismes homologues au Canada et aux États-Unis, Hickling Arthurs Low Corporation, mars 2007.

Objectif de vérification 2 : Les processus permettant d'établir des buts, des stratégies et des objectifs à long terme sont transparents et accessibles aux intervenants.

- *Les processus de planification assurent de façon transparente la participation pleine et entière du conseil d'administration, du personnel de CANARIE et des principaux intervenants.*

Aux termes de l'accord de financement, CANARIE doit soumettre au ministre un plan d'affaires annuel énonçant les activités prévues et leurs résultats pour l'année à venir, assorti d'un plan des communications. Le conseil participe activement à l'élaboration de ces plans par l'entremise de son comité exécutif qui a notamment la responsabilité de préparer des recommandations à l'intention du conseil relativement à la planification stratégique et à des questions budgétaires. Dans toutes ses activités de planification, le comité peut compter sur l'appui du personnel de CANARIE, en particulier celui du directeur des finances, du directeur de la technologie et du directeur de stratégie.

Mobiliser les intervenants reste un défi pour CANARIE. Un sondage réalisé en 2009 a révélé que son rayonnement auprès des communautés d'utilisateurs potentiels du réseau était faible. Ce constat a conduit à définir une nouvelle stratégie de communication visant à accroître la visibilité et à multiplier les occasions d'échanges. Ainsi, en plus d'organiser son Forum des utilisateurs annuel, CANARIE s'est associé à Cybera (le RORE de l'Alberta) dans le cadre du Sommet 2009 afin d'intensifier les échanges entre les développeurs, les fournisseurs, les utilisateurs, etc., sur les questions de l'heure liées aux technologies de réseau de pointe.

L'examen stratégique du mandat entrepris par le conseil d'administration et le personnel de CANARIE pour préciser la direction à donner au réseau CANARIE et à ses services témoigne également de la transparence accrue des processus de planification de l'organisme. Représentant un large éventail de chercheurs et d'autres utilisateurs, quatre groupes de travail ont été mis sur pied pour passer en revue les opérations du réseau, les produits et services, les innovations relatives au réseau et les nouveaux marchés. Dans le prolongement de l'examen stratégique, CANARIE étudie la gamme des initiatives envisageables pour l'avenir et continue de consulter les groupes de travail. Afin d'accroître la transparence des consultations avec les RORE, le comité consultatif des RORE, qui se réunissait deux fois l'an seulement, tient désormais cinq réunions annuelles à titre de comité plénier du conseil. Son président fait partie du conseil d'administration et lui rend des comptes sur les travaux du comité.

- *Les processus de planification reposent sur les résultats de la recherche.*

Les processus de planification ont été élaborés à partir d'exercices d'analyse comparative et de prévision technologique. Pour éclairer l'examen stratégique du mandat, on a demandé à Andrew Bjerring d'examiner plusieurs organismes internationaux homologues. L'analyse comparative régulière des allocations budgétaires de CANARIE entre en ligne de compte dans la présentation de budgets à long terme et de propositions au conseil d'administration. Pour leur part, les

exercices de prévision technologique ont été quelque peu négligés depuis le départ du directeur de la recherche. Selon nous, l'absence d'un plan de recherche au sein du plan d'affaires annuel témoigne de ce point faible dans les processus de planification de CANARIE.

- ***Les processus de planification tiennent suffisamment compte du mandat quinquennal et du cycle de financement de CANARIE.***

Les processus de planification tiennent compte du cycle de financement dans la mesure où ils ciblent l'atteinte des objectifs associés au mandat quinquennal de CANARIE, tels que les énonce l'accord de financement. Ce mandat quinquennal comporte des avantages et des inconvénients au regard de la planification. D'une part, il garantit un financement annuel; de l'autre, il complique la planification de l'engagement à long terme que suppose le soutien de l'infrastructure du réseau. Dans le cadre de sa planification, CANARIE prend pour hypothèse fondamentale que son mandat sera renouvelé, d'où le fait que les documents de planification n'envisagent pas l'éventualité d'une clôture des activités. Partant, la stratégie actuelle consiste à planifier en fonction d'objectifs quinquennaux, tout en présentant une vision à long terme de CANARIE et de sa viabilité. Lors des précédents cycles de financement, l'organisme avait pris pour hypothèse le non-renouvellement de son mandat et en avait tenu compte dans sa planification et sa budgétisation.

Selon nous, les deux stratégies ont des répercussions concrètes sur la planification. La stratégie axée sur le non-renouvellement pourrait inciter les RORE à réduire ou suspendre leurs investissements à des fins d'atténuation du risque, ce qui limiterait l'utilité du réseau pour les utilisateurs. La différence de stratégie joue également dans l'octroi de licences d'exploitation de fibres optiques. Dans le cas d'un non-renouvellement, CANARIE serait porté à acquitter immédiatement les coûts de maintenance, tandis que dans le cas contraire, ces frais pourraient être reportés en faveur du financement de certaines améliorations.

Nonobstant l'optimisme de CANARIE, nous constatons que la décision de tabler sur le renouvellement de son financement a suscité des inquiétudes au sein de l'organisme, chez ses partenaires, les RORE, et parmi les autres intervenants quant à l'avenir de l'infrastructure du réseau. Dans le cadre de l'examen stratégique du mandat, des solutions qui permettraient d'assurer la maintenance du réseau au-delà du mandat actuel ont été envisagées, soit : 1) le financement de l'infrastructure par l'intermédiaire du budget des services votés; 2) une présentation anticipée de la demande de financement visant le mandat suivant de CANARIE, qui éviterait d'avoir à prendre des décisions de dernière minute. La première solution aurait des incidences considérables, qui débordent le cadre de cette vérification de gestion, mais en un mot elle obligerait CANARIE à modifier son statut d'organisme indépendant ainsi qu'à renoncer au pouvoir de nommer son conseil d'administration et son chef de direction. En ce qui concerne la seconde solution, CANARIE a abordé avec Industrie Canada la possibilité d'obtenir une approbation précoce du financement du réseau, mais a été informé que la réglementation budgétaire du gouvernement n'autorisait pas une telle pratique.

Objectif de vérification 3 : La structure organisationnelle de CANARIE favorise l'atteinte des résultats de manière économique, efficiente et efficace.

- *La structure organisationnelle de CANARIE permet un fonctionnement économique, c'est-à-dire l'atteinte des résultats prévus au coût raisonnable le plus faible possible.*

En date du 30 août 2010, la structure organisationnelle de CANARIE comptait quatre postes de cadres – président et chef de direction, directeur de stratégie, directeur de la technologie, directeur des finances – chapeautant 17 postes de personnel de soutien. Comme l'indiquent les études comparatives², le nombre total de postes correspond grosso modo à ce qu'on trouve dans des organismes homologues au Canada, en Europe et aux États-Unis, si l'on excepte le sous-effectif technique relatif (Objectif de vérification 7). Les renseignements disponibles dans le cadre de cette vérification portent à croire que la structure actuelle a joué en faveur de CANARIE. Aucune lacune ou insuffisance n'a été observée dans cette structure, compte tenu du plafonnement des dépenses de fonctionnement et d'entretien à 15 % prévu dans l'accord de financement.

- *Les rôles et responsabilités de la direction et du personnel de CANARIE sont clairement énoncés dans la structure organisationnelle.*

Les rôles et les responsabilités associés à chaque poste de la structure organisationnelle de CANARIE sont clairement énoncés. Tout changement apporté aux rôles et responsabilités des postes de cadres mentionnés ci-dessus devrait entraîner des modifications correspondantes dans les rôles et responsabilités associés aux postes de soutien.

2.2 Opérations du réseau et programmation

Objectif de vérification 4 : Les plans, les pratiques et les processus en place favorisent une gestion économique, efficiente et efficace des opérations du réseau CANARIE et des activités connexes.

- *Les pratiques et les processus auxquels CANARIE a recours dans la gestion de son réseau sont efficaces.*

Selon nous, les pratiques et les processus utilisés par CANARIE dans la gestion de son réseau sont efficaces compte tenu de ses ressources et de son mandat à titre d'établissement subventionné par l'État. En premier lieu, le réseau de CANARIE n'est pas un réseau commercial et son utilisation varie en fonction des besoins. Le trafic constant ne représente que 10 % de la capacité du réseau, mais cette faible utilisation permet de répondre ponctuellement aux fortes demandes de capacité des grands projets scientifiques. En second lieu, l'exploitation du réseau

² *Ibid.*

fait appel à des ressources techniques relativement modestes. La presque totalité des répondants que nous avons consultés estime que l'efficacité de CANARIE est attribuable à son utilisation d'un nombre restreint de ressources techniques aux fins de l'exploitation du réseau et des activités connexes. L'examen d'études d'étalonnage antérieures³ révèle que CANARIE exploite son réseau avec moins de ressources techniques que ses homologues. Plusieurs répondants jugent que pour cette raison l'efficacité de CANARIE n'est sans doute pas optimale.

- ***CANARIE exploite judicieusement les possibilités de coexécution.***

L'examen des ententes de raccordement visant les RORE conclus avec dix provinces et deux territoires montre que CANARIE suit un modèle de coexécution. En vertu de ce modèle, l'organisme fournit un accès gratuit à son réseau national à condition que le RORE établisse et exploite un ou plusieurs GigaPop. Nous constatons que CANARIE tire parti des possibilités de coexécution; toutefois, les entrevues révèlent que les services du Centre des opérations de réseau de CANARIE (ouvert tous les jours 24 heures sur 24) pourraient être améliorés, par exemple au moyen d'un surcroît de ressources techniques fournies dans le cadre d'ententes de sous-traitance avec les RORE ou avec des universités. Pour que de telles améliorations puissent voir le jour, il faudrait expliciter les rôles et responsabilités des parties, notamment ceux des réseaux nationaux et régionaux.

- ***CANARIE veille à ce que l'exploitation de son réseau à titre d'infrastructure de recherche essentielle réponde aux besoins des clients.***

Selon nous, CANARIE veille effectivement à ce que ses opérations contribuent à faire de son réseau une infrastructure de recherche essentielle répondant aux besoins de ses clients dans les limites de son mandat. À cette fin, CANARIE organise chaque année un Forum des utilisateurs qui lui permet de sonder les besoins de sa clientèle. Les rapports découlant de ces forums sont soumis au conseil d'administration, qui en prend connaissance et en discute; par ailleurs, les résultats relatifs à la performance du réseau figurent dans le rapport annuel sur le rendement. Les utilisateurs sont informés de la réponse de CANARIE aux commentaires des clients. Il n'en reste pas moins que la pérennité du réseau à titre d'infrastructure de recherche essentielle est mise en péril par le mandat quinquennal de CANARIE. En effet, les clients de CANARIE mènent des travaux de recherche qui dépassent bien souvent l'horizon de cinq ans et n'ont aucune garantie que le réseau national aura une durée de vie supérieure. En outre, de l'avis de certains répondants, CANARIE aurait perdu son leadership technique par suite du départ de certains cadres supérieurs.

³ Voir Andrew K. Bjerring, 11 janvier 2010, *Review of Selected International Peer Organizations*, qui compare JANET (R.-U.), Internet2 (É.-U.), NORDUnet (pays nordiques), SURFnet (Pays-Bas) et AARnet (Australie); voir également Hickling Arthurs Low Corporation, 2007, *BCNET, ORANO and RISQ Benchmarking Study*, étude qui compare BCNET, Cybera, ORANO et RISQ au Canada, et CENIC, Merit, NYSERnet, LEARN, PNWGP et SoX aux États-Unis.

- *CANARIE s'applique à faciliter l'accès à son réseau.*

Nous constatons que CANARIE s'applique à faciliter l'accès à son réseau. L'organisme a mis sur pied trois programmes à cette fin : 1) le Programme d'extension des infrastructures (PEI), qui finance l'élargissement du réseau CANARIE et le raccordement de laboratoires gouvernementaux, d'établissements d'enseignement et d'autres installations; 2) le Programme des routes optiques, qui permet aux chercheurs d'obtenir des ressources dédiées sur le réseau CANARIE pour créer leurs propres réseaux; 3) le Programme d'infrastructure des RORE (PIR), qui apporte une aide financière aux RORE en vue d'élargir les capacités de leur réseau de recherche.

Objectif de vérification 5 : Les plans, les pratiques et les processus en place favorisent une gestion économique, efficiente et efficace des programmes d'innovation technologique et des activités connexes de CANARIE.

- *Les programmes de CANARIE – tels le PPR, le PEI et le PIR – font l'objet d'une gestion économique, efficiente et efficace.*

Les programmes d'innovation technologique de CANARIE appuient la mise au point, la démonstration et l'application de technologies de la prochaine génération afin de faire de CA*net un réseau de recherche de pointe. Le Programme de plateformes sur réseau (PPR), programme phare de CANARIE, finance le développement d'outils et de logiciels qui aideront les chercheurs œuvrant dans une multitudes de domaines à exploiter pleinement et à partager la masse de données scientifiques qui transite sur le réseau CANARIE. Parmi les autres programmes de l'organisme, mentionnons à nouveau le Programme d'extension des infrastructures (PEI), le Programme d'infrastructure des RORE et le Programme des routes optiques. Et encore, le Programme des TI vertes, qui finance des projets visant à atténuer l'empreinte carbone des technologies de l'information et des communications (TIC) ainsi qu'à mesurer l'impact des TIC et de la cyberinfrastructure sur la consommation énergétique des universités; le Programme de communication des RORE, qui finance des initiatives illustrant l'utilité des partenariats nationaux et régionaux pour la mise en place de réseaux évolués, la création de technologies en réseautique ainsi que l'élaboration d'applications et de services destinés à de tels réseaux; enfin, le Programme de soutien des activités des RORE, dont les fonds facilitent le recrutement de nouveaux employés ou allègent les coûts de fonctionnement des RORE provinciaux, leur permettant de mieux participer à la réalisation des objectifs de CANARIE, tels que les énonce l'accord de financement conclu avec Industrie Canada. D'après notre examen de la documentation des programmes, y compris les ententes de projets signées, et d'après nos discussions avec les intervenants, nous pouvons affirmer que la gestion des programmes technologiques de CANARIE est économique et efficiente. Néanmoins, et il en a déjà été question sous le premier critère de l'objectif de vérification précédent, certains répondants signalent que le nombre élevé de programmes par rapport aux ressources, s'il favorise l'économie et l'efficacité de CANARIE, limite certainement son efficacité.

- ***CANARIE exploite judicieusement les possibilités de coexécution.***

Nous constatons que CANARIE tire parti des possibilités de coexécution lorsque les circonstances l'indiquent, comme dans le cas du Programme d'infrastructure des RORE (PIR). S'agissant des programmes qui concernent directement les utilisateurs finaux, par exemple le Programme de plateformes sur réseau (PPR), la coexécution paraît moins souhaitable, étant donné qu'elle pourrait exiger un cofinancement, une cogestion des demandes de propositions et du processus de sélection ainsi qu'un suivi conjoint.

- ***CANARIE assure un accès équitable à ses programmes. Le processus de sélection et d'approbation se rapportant aux programmes de CANARIE est efficient et efficace.***

Les demandes de propositions, les critères d'admissibilité et de sélection, le montant du financement et d'autres renseignements généraux sur les programmes d'innovation technologique figurent sur le site Web de CANARIE. Nous constatons que l'accès aux programmes d'innovation technologique de CANARIE est équitable, dans la mesure où les intéressés ont tous accès à la même information. Signalons qu'à l'exception du Programme de communication des RORE et du Programme de soutien des activités des RORE, la sélection repose sur le mérite, c'est-à-dire qu'aucun quota n'a été fixé pour assurer une sélection égale des divers groupes d'intervenants ou régions. Le choix des projets suit un processus qui se décline en deux étapes : une demande de propositions générale invite les candidats à soumettre une lettre d'intention de dix pages, et seuls les candidats présélectionnés sont ensuite invités à soumettre une proposition détaillée. Il faut compter de huit à neuf mois entre le lancement d'une demande de propositions et l'octroi d'un contrat, délai raisonnable pour l'exercice de la diligence requise à l'égard de l'utilisation des deniers publics. Ce constat fait écho à la conclusion de la vérification de conformité tenue en 2008 selon laquelle « CANARIE opte pour des concours publics pour ses demandes de propositions et choisit les projets admissibles au terme d'un processus d'examen par les pairs qui suit les directives établies » et voulant que CANARIE respecte les exigences relatives à la sélection de projets stipulées dans l'accord de financement.

- ***Les programmes de CANARIE encouragent le développement et la diffusion d'intergiciels partagés.***

Notre examen des programmes et nos discussions avec les intervenants permettent de conclure que CANARIE développe des intergiciels dans le cadre de projets et en fait la promotion, sans qu'il soit nécessairement question de partage. Les mentalités et les contraintes de financement sont les deux grands facteurs qui entravent le partage des intergiciels. Le développement d'intergiciels est coûteux, les pratiques de partage suscitent des réticences et les projets ouverts ou « partagés » qui ont le plus de succès ont généralement bénéficié d'un financement important. Nous constatons que le manque de fonds et de ressources a empêché CANARIE d'instaurer des processus de partage d'intergiciels entre projets et de déployer les efforts de promotion nécessaires.

Notre examen des ententes de projet PPR dûment signées sous l'angle de la propriété intellectuelle permet de conclure, à l'instar de la vérification de conformité de 2008, que les conditions à cet égard répondent aux exigences de l'accord de financement en ce qui concerne l'attribution et l'exploitation de la propriété intellectuelle issue d'un projet financé.

2.3 Gestion organisationnelle

Objectif de vérification 6 : Les politiques, les processus et les pratiques de CANARIE sur les plans financier, administratif et de la gestion du risque favorisent un fonctionnement économique, efficient et efficace.

- *La vérification financière, les politiques de placement et les politiques de gestion du risque sont adéquates et leur mise en œuvre est efficiente et efficace.*

Nous sommes d'avis que la vérification des finances, les politiques de placement et les politiques de gestion du risque de CANARIE sont adéquates dans la mesure où elles respectent ou dépassent les exigences de l'accord de financement. Nous avons pu vérifier que leur mise en œuvre se déroulait de manière efficiente et efficace en prenant connaissance des procès-verbaux du conseil d'administration ainsi qu'en conduisant des entrevues auprès de membres du conseil et de l'effectif. Le personnel et les membres du conseil indiquent que les systèmes appropriés sont en place et qu'une reddition de comptes a lieu régulièrement devant le conseil et son comité de la vérification comptable et des placements. Comme nous l'avons signalé précédemment, malgré les améliorations notables apportées à la gestion financière et à la gestion du risque, le fait que le comité ne possède pas les connaissances spécialisées en matière de finances reste un élément d'inquiétude. Le conseil d'administration a fait ajouter cette exigence au mandat du comité, en demandant aux membres d'évaluer eux-mêmes leur capacité dans ce domaine. Nous estimons que le conseil d'administration pourrait aller plus loin et nommer une ou plusieurs personnes au conseil ayant une expérience professionnelle expresse dans le domaine de la vérification comptable, des politiques de placement et de la gestion du risque.

- *Les obligations administratives de CANARIE sont remplies de manière efficiente et efficace.*

Nous constatons que les rapports administratifs sont complets et qu'ils répondent aux exigences de l'accord de financement. Nous avons pu déterminer à partir de nos entrevues qu'Industrie Canada était satisfait des renseignements fournis dans les rapports annuels de CANARIE (destinés l'un au ministre, l'autre au public) et qu'il avait félicité l'organisme pour sa reddition de comptes exhaustive et ponctuelle. Il appert que CANARIE s'applique à améliorer continuellement l'efficacité des processus utilisés pour la collecte d'information et la préparation de ses deux rapports annuels.

- *La planification financière tient compte du cycle de financement quinquennal avec toute l'efficience et l'efficacité possible.*

La planification financière tient compte du cycle de financement quinquennal. Non seulement reconnaît-elle les contraintes d'ordre pratique posées par ce cycle, mais elle tente également de planifier à plus long terme, en tenant pour acquis que la nouvelle demande de financement sera approuvée. Selon nous, la prise en considération de ce double aspect dans la planification permet de composer avec les limites associées au cycle de financement. Comme nous l'avons déjà fait remarquer, cependant, les restrictions à l'égard des engagements financiers au-delà du plan quinquennal ont d'importantes répercussions sur le réseau et sur la planification des programmes.

Objectif de vérification 7 : La planification et la gestion des ressources humaines ainsi que les politiques en la matière sont à jour, économiques, efficaces et propres à assurer la disponibilité des ressources nécessaires.

- *Les politiques en vigueur en matière de ressources humaines sont conformes aux exigences et aux politiques d'emploi provinciales pertinentes.*

Nous constatons que CANARIE s'est doté d'un jeu complet de politiques en matière de ressources humaines, qui couvre tous les aspects pratiques de la relation employeur-employés. Les politiques semblent être conformes aux lois et règlements provinciaux et le manuel de ressources humaines de CANARIE reconnaît l'applicabilité des lois et règlement provinciaux en tant que de raison. Un processus d'amélioration continue a été mis sur pied pour parfaire les politiques et processus en la matière.

- *La planification et la gestion des ressources humaines ainsi que les politiques en la matière sont efficaces et efficaces.*

Il nous paraît que la planification et la gestion des ressources humaines mériteraient plus d'attention. Au cours de la dernière année, le personnel et le conseil d'administration ont eu du mal à préciser les exigences de dotation, en partie à cause des contretemps associés au recrutement d'un nouveau président.

L'examen révèle que les questions afférentes à la planification des ressources humaines ne sont pas abordées au moment de l'établissement des plans d'affaires annuels. Cette omission pourrait expliquer en partie l'incertitude qui entoure le secteur des ressources humaines. Un processus rattachant explicitement la planification des ressources humaines au plan d'affaires annuel pourrait corriger la situation.

- *Les compétences du personnel de CANARIE concordent avec les exigences de l'accord de financement et du plan stratégique.*

Les entrevues et l'examen des descriptions de postes nous permettent d'affirmer que les compétences du personnel concordent avec les exigences de l'accord de financement et du plan stratégique.

Nous observons cependant qu'il existe une perception selon laquelle CANARIE aurait subi une perte de leadership technique et technologique à laquelle il devrait remédier. Il ressort de précédentes études d'étalonnage⁴ que CANARIE fonctionne avec un effectif technique interne modeste par rapport à celui d'organismes semblables offrant des réseaux axés sur la recherche et l'éducation. Cette situation découle surtout du fait que CANARIE a choisi d'externaliser une partie de ses activités de soutien technique. Sans perdre de vue le seuil maximal de 15 % applicable aux dépenses administratives, nous estimons à la lumière des études d'étalonnage que CANARIE gagnerait à revoir sa décision; en effet, d'autres organismes (GÉANT et CENIC) ont constaté que le soutien technique interne permettait de soutenir les innovations relatives aux réseaux et aux services avec un surcroît d'efficacité et d'efficience⁵.

Objectif de vérification 8 : Les plans, les programmes et les processus de communication en place favorisent une communication et une mise en valeur économiques, efficaces et efficaces des programmes et activités de CANARIE.

- *Les plans, les processus et les programmes de communication favorisent de manière efficiente et efficace le rayonnement de CANARIE à l'échelle nationale et internationale.*

Notre examen des plans d'affaires annuels et du site Web de CANARIE de même que nos entrevues auprès des membres du conseil d'administration, du personnel de CANARIE et des intervenants, permettent d'affirmer que la fonction des communications et des relations publiques a connu de nettes améliorations au cours de la dernière année. Il semble que les intervenants, y compris ceux du milieu de la recherche, ont davantage de rapports avec CANARIE qu'auparavant. Nous constatons que CANARIE s'est doté d'une stratégie de communication détaillée et qu'il l'applique avec efficacité, la mettant à jour et la modifiant au besoin. Nos entrevues et notre examen de la stratégie actuelle ainsi que de la nouvelle stratégie de communication envisagée, nous portent également à croire que CANARIE pourrait intensifier ses activités de communication relatives à ses projets et aux perspectives d'avenir de la technologie de réseau.

⁴ Comparaison d'ORANO, RISQ et BCNet à des organismes homologues au Canada et aux États-Unis, Hickling Arthurs Low Corporation, mars 2007.

⁵ Étude comparative, Hickling Arthurs Low Corporation, septembre 2010.

- ***CANARIE jouit d'une solide crédibilité à titre d'organisme voué à la recherche et à l'éducation, tant sur le plan national qu'international.***

Nous constatons qu'à titre d'organisme offrant un réseau de la recherche et de l'éducation, CANARIE jouit d'une excellente crédibilité sur le plan national, en particulier auprès des groupes d'intervenants, et sur le plan international, notamment auprès d'organismes de même nature (comme nous l'ont appris nos discussions avec les représentants des organismes inclus dans l'exercice d'analyse comparative). Pourtant, la perception prévaut que CANARIE a perdu sa position de chef de file et de visionnaire en ce qui concerne la technologie elle-même. Nous attribuons cette perception au départ du directeur de la recherche ainsi qu'à l'approche plus exhaustive adoptée par des organismes homologues au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Australie et ailleurs, à l'égard de l'infrastructure du réseau de la recherche et de l'éducation. Nous prenons acte du fait que CANARIE s'applique par différents moyens (notamment dans le cadre de l'examen stratégique en cours) à mieux cerner l'avenir des innovations technologiques sur réseau et à élargir son influence sur ces innovations.

- ***CANARIE assure une coordination efficace des plans de communication conjoints et des activités des RORE.***

Compte tenu des ressources disponibles, CANARIE assure une coordination efficace des plans de communication et des activités mises en œuvre avec les réseaux régionaux (par exemple, l'organisation conjointe du sommet annuel avec l'un des RORE). De l'avis de certains, la coopération entre les responsables des communications de CANARIE et des RORE aurait un caractère plus officiel si le projet de créer un conseil des communications se concrétisait. Soulignons que le réseau GÉANT de l'Union européenne organise deux fois l'an des réunions entre les gestionnaires des communications de GÉANT et les réseaux nationaux de la recherche et de l'enseignement⁶.

Objectif de vérification 9 : Des cadres et des processus servant à mesurer et à surveiller le rendement sont en place et fonctionnent comme prévu.

- ***Des mécanismes assortis de responsabilités claires permettent d'assurer le suivi et de rendre compte des résultats de l'utilisation du réseau, des programmes et d'autres activités connexes.***

Le rapport du vérification de conformité du 23 juin 2008 formule cette conclusion élogieuse pour la catégorie générale intitulée « Gestion du programme, mesure du rendement, vérification, évaluation et rapports » : « CANARIE a respecté toutes les exigences de l'accord de financement relatives à cette catégorie. » Aux fins de la présente vérification de gestion et en ce qui concerne la mesure du rendement et l'établissement de rapports, notre examen des documents et les entrevues que nous avons menées nous permettent de confirmer que les mécanismes et processus nécessaires sont toujours en place et fonctionnent correctement.

⁶ Ibid.

Nous constatons que le suivi des résultats de l'utilisation du réseau, des projets d'innovation et d'autres activités ainsi que la reddition de comptes à leur égard sur une base annuelle font l'objet de plans et de responsabilités clairement définis. Le processus de surveillance du rendement repose sur le cadre de responsabilisation et s'harmonise au plan stratégique. Certains répondants font remarquer que les résultats du processus de surveillance du rendement pourraient être mieux communiqués aux intéressés, c.-à-d. le personnel, le conseil d'administration, les gouvernements, les RORE, etc.

- ***La mesure et la surveillance du rendement sont exactes et cohérentes.***

La mesure du rendement paraît exacte, cohérente et systématique (abstraction faite du caractère évolutif du système, dont il est fait mention ci-dessous). Il pourrait être utile de comparer le processus utilisé à celui d'autres organismes et réseaux de la recherche et de l'éducation.

- ***Les mécanismes de mesure et de surveillance du rendement évoluent de manière à favoriser une gestion organisationnelle efficiente et efficace.***

Mis sur pied il y a deux ans, le nouveau système de mesure du rendement semble donner satisfaction, à en juger par les commentaires du conseil d'administration et par la réponse favorable d'Industrie Canada au rapport annuel sur le rendement produit par CANARIE. Le système a été conçu de manière à pouvoir évoluer en fonction des besoins, afin que les résultats du processus soient le plus utiles possible à la planification. Les modifications sont apportées dans le cadre du processus annuel de présentation de rapports, en fonction de la rétroaction du conseil d'administration.

- ***Des cibles de rendement ont été définies aux fins de l'évaluation des opérations de CANARIE.***

Nous constatons que CANARIE a établi des cibles de rendement en regard desquelles évaluer ses opérations, et qu'ils les a mises à jour au besoin. Certains répondants jugent que les paramètres se rapportant aux opérations du réseau et aux activités des programmes sont plus clairement définis que les paramètres relatifs aux activités organisationnelles. Un processus de planification a été prévu pour resserrer certains de ces paramètres, en particulier ceux qui s'appliquent aux opérations du réseau.

3. Constatations générales et recommandations

3.1 Gouvernance et planification stratégique

Objectif de vérification 1 : Les processus de gouvernance de CANARIE, de ses programmes et de ses activités fournissent une assurance raisonnable que ces programmes et activités cadrent avec les objectifs de CANARIE.

Constatations générales

Le conseil d'administration est dûment constitué pour s'acquitter de ses importantes fonctions de gouvernance. Le conseil suit des pratiques exemplaires aussi bien dans la surveillance de la gestion de CANARIE – en définissant des politiques de gouvernance et de fonctionnement – que dans la prise de décisions de fond. Le conseil pourrait améliorer son suivi des projets en regard des objectifs et des budgets approuvés. Les politiques opérationnelles sont étayées par des plans et des processus efficaces qui s'harmonisent aux objectifs de CANARIE énoncés dans l'accord de financement conclu avec Industrie Canada.

La composition du conseil est assez bien équilibrée sur le plan des compétences et des régions représentées, mais l'est beaucoup moins sur le plan de la diversité, y compris la mixité. Parmi les autres défis en présence, mentionnons la nécessité d'élargir la représentation de l'industrie et de relever le niveau d'expertise en matière de placement au sein du conseil. La question de l'expérience des membres du conseil dans le domaine des placements, mise en exergue dans la vérification de conformité de 2008, n'a pas été résolue. Plus précisément, il a été constaté que les membres du comité de la vérification comptable et des placements n'avaient pas « une vaste connaissance ou expérience des questions de placement », requise aux termes de l'accord de financement. Nous voyons là un point faible dans l'optique des responsabilités fiduciaires du conseil.

Recommandation 1.1 : Le conseil d'administration ainsi que le comité de la régie et des mises en candidature devraient s'efforcer d'améliorer la proportion hommes-femmes et la diversification de la représentation de l'industrie (en incluant des membres provenant de petites, moyennes et grandes entreprises et de secteurs fournisseurs et utilisateurs) au sein du conseil.

Recommandation 1.2 : Le conseil d'administration devrait nommer parmi ses membres au moins une personne possédant des connaissances et une expérience approfondies des questions de placement, qui pourra mettre ses compétences au service du comité de la vérification comptable et des placements.

Objectif de vérification 2 : Les processus permettant d'établir des buts, des stratégies et des objectifs à long terme sont transparents et accessibles aux intervenants.

Constatations générales

Le conseil d'administration et le personnel de CANARIE participent activement à la définition de buts et de stratégies à long terme fondés sur les objectifs de l'accord de financement conclu avec Industrie Canada. Mobiliser les intervenants reste un défi. Un sondage réalisé en 2009 a révélé que le rayonnement de l'organisme était faible, notamment auprès des communautés d'utilisateurs potentiels du réseau. Ce constat a conduit à définir une nouvelle stratégie de communication visant à accroître la visibilité et à multiplier les occasions d'échanges entre intervenants.

Facteur de poids dans la planification, le mandat quinquennal de CANARIE comporte des avantages et des inconvénients. D'une part, ce mandat est garant d'un financement annuel; de l'autre, il complique la planification à long terme. Dans le cadre de sa planification actuelle, CANARIE prend pour hypothèse fondamentale que son mandat sera renouvelé. L'organisme avait adopté l'hypothèse inverse dans le cadre des cycles de financement précédents et en avait tenu compte dans sa planification et sa budgétisation.

- **Recommandation 2 :** Appuyé par le conseil, le président de CANARIE devrait entamer des discussions avec Industrie Canada afin de trouver des solutions permettant de financer l'infrastructure du réseau et d'assurer sa pérennité.

Objectif de vérification 3 : La structure organisationnelle de CANARIE favorise l'atteinte des résultats de manière économique, efficiente et efficace.

Constatations générales

La structure organisationnelle actuelle a joué en faveur de CANARIE. Aucune lacune ou défaillance n'a été observée dans cette structure, compte tenu du seuil maximal de 15 % applicable aux dépenses de fonctionnement et d'entretien. Nous constatons que la récente restructuration (cf. la suppression du poste de directeur de la recherche) a débouché sur un modèle organisationnel plus simple qui facilite l'adaptation aux changements de mandat ou de programmation.

- **Recommandation 3 :** CANARIE devrait conserver sa structure actuelle, sous réserve des nouveaux impératifs de planification.

3.2 Opérations du réseau et programmation

Objectif de vérification 4 : Les plans, les pratiques et les processus en place favorisent une gestion économique, efficiente et efficace des opérations du réseau CANARIE et des activités connexes.

Constatations générales

Les plans, pratiques et processus de CANARIE favorisent une gestion économique et efficiente des opérations de son réseau et de ses activités connexes. CANARIE exploite de manière judicieuse les possibilités de coexécution et met tout en œuvre pour rendre son réseau accessible aux utilisateurs non encore raccordés, pour mieux desservir les utilisateurs raccordés et pour développer les capacités des réseaux de recherche des RORE. Deux éléments viennent pourtant compromettre l'efficacité de ses opérations : 1) son mandat quinquennal, qui fait en sorte que les utilisateurs ne sont pas sûrs de pouvoir compter sur un réseau national au-delà de l'horizon de cinq ans; 2) l'exploitation du réseau à l'aide d'un effectif technique restreint comparativement à celui d'organismes homologues, qui permet à CANARIE un fonctionnement certes économique mais dont l'efficacité n'est sans doute pas optimale. La question du mandat quinquennal est abordée dans le cadre de la Recommandation 2, et celle des ressources techniques suit un peu plus loin.

- **Recommandation 4 :** CANARIE devrait revoir sa décision d'externaliser le soutien technique associé au réseau, de façon à disposer de la structure la plus efficace possible pour maintenir le réseau et promouvoir l'innovation conformément à ses plans des ressources humaines, ses plans stratégiques et ses plans d'affaires annuels.

Objectif de vérification 5 : Les plans, les pratiques et les processus en place favorisent une gestion économique, efficiente et efficace des programmes d'innovation technologique et des activités connexes de CANARIE.

Constatations générales

Les plans, les pratiques et les processus en place favorisent pour la plupart une gestion économique, efficiente et efficace des programmes d'innovation technologique et des activités connexes de CANARIE. L'accès aux programmes d'innovation technologique est équitable, le processus de sélection et d'approbation des programmes est efficient et efficace, et CANARIE fait un usage judicieux des possibilités de coexécution lorsque les circonstances l'indiquent. Nous constatons que CANARIE met au point des intergiciels de projets et encourage leur développement, mais pas nécessairement leur partage. Les mentalités et les contraintes de financement sont les deux grands facteurs qui entravent le partage des intergiciels. Le développement d'intergiciels est coûteux, les pratiques de partage suscitent des réticences et les projets ouverts ou « partagés » qui ont le plus de succès ont généralement bénéficié d'un

financement important. Le manque de fonds et de ressources a empêché CANARIE d'instaurer des processus de partage d'intergiciels entre projets.

- **Recommandation 5 :** Comme l'indique la Recommandation 4, ci-dessus, CANARIE devrait veiller à ce que son effectif technique lui permette de gérer adéquatement ses programmes d'innovation technologique et corresponde à ses plans des ressources humaines, ses plans stratégiques et ses plans d'affaires annuels.

3.3 Gestion organisationnelle

Objectif de vérification 6 : Les politiques, les processus et les pratiques de CANARIE sur les plans financier, administratif et de la gestion du risque favorisent un fonctionnement économique, efficient et efficace.

Constatations générales

Abstraction faite de la question relative à la gouvernance dont fait mention la Recommandation 1.2, nous constatons que les politiques et les processus de CANARIE sur les plans financiers et de la gestion du risque favorisent un fonctionnement économique, efficient et efficace. Le régime de gestion financière mis en œuvre par le personnel sous la houlette du conseil d'administration a fait l'objet d'améliorations.

- **Recommandation 6 :** CANARIE devrait conserver ses politiques et ses processus relatifs à la gestion financière et à la gestion du risque, tout en continuant de les améliorer.

Objectif de vérification 7 : La planification et la gestion des ressources humaines ainsi que les politiques en la matière sont à jour, économiques, efficaces et propres à assurer la disponibilité des ressources nécessaires.

Constatations générales

La planification des ressources humaines demande à être abordée de façon plus structurée. La planification et la gestion des ressources humaines ont été sous le signe de l'incertitude au cours de la dernière année, notamment en raison des contretemps survenus dans la nomination d'un nouveau président. Cette situation commence à faire problème, d'autant plus que de l'avis général l'organisme fonctionne actuellement en sous-effectif, ce qui se traduit par une surcharge de travail pour le personnel en place.

- **Recommandation 7 :** Un bilan des besoins en ressources humaines (compétences requises et équivalents temps plein) fondé sur le plan administratif, le plan des opérations

du réseau et le plan des programmes devrait être inclus dans le plan d'affaires annuel. Ce processus de planification devrait être coordonné avec l'exercice d'examen du rendement des employés, qui a lieu annuellement.

Objectif de vérification 8 : Les plans, les programmes et les processus de communication en place favorisent une communication et une mise en valeur économiques, efficaces et efficaces des programmes et activités de CANARIE.

Constatations générales

Les activités de communication auprès de l'ensemble des intervenants et des divers publics se sont nettement améliorées au cours de la dernière année, bien qu'on ne dispose pas encore d'indicateurs précis permettant de mesurer le degré de réussite de ces nouveaux efforts. CANARIE jouit toujours d'une excellente réputation tant à l'échelle nationale qu'internationale. Une opinion se fait jour voulant que CANARIE ait perdu son image de chef de file technologique et d'organisme visionnaire.

- **Recommandation 8 :** CANARIE devrait poursuivre la mise en œuvre de sa stratégie de communication et ses efforts pour axer davantage ses messages sur l'avenir. Il devrait mener à bien cette démarche au moyen d'une coopération directe avec les RORE et en mettant sur pied le conseil des communications qu'il a été proposé de créer.

Objectif de vérification 9 : Des cadres et des processus servant à mesurer et à surveiller le rendement sont en place et fonctionnent comme prévu.

Constatations générales

Les cadres de mesure du rendement sont en place et fonctionnent comme prévu.

- **Recommandation 9 :** CANARIE devrait continuer de veiller à ce que ses cadres de mesures du rendement évoluent et s'améliorent afin d'éclairer les décisions du conseil visant à améliorer le réseau, les projets d'innovation et les activités de l'organisme.

A. Objectifs et critères de vérification

Figure A : Objectifs et critères de vérification

Objectifs de vérification	Critères de vérification
Gouvernance et planification stratégique	
1) Les processus d'administration de CANARIE, de ses programmes et de ses activités fournissent une assurance raisonnable que ces programmes et activités cadrent avec les objectifs de CANARIE.	<ul style="list-style-type: none"> Le conseil d'administration dispose des plans et des processus nécessaires pour assurer une gouvernance efficace et efficiente, et a notamment mis sur pied des comités compétents à cette fin. La composition du conseil est équilibrée sur le plan des compétences, de la proportion hommes-femmes, des régions représentées et de la diversité. Il est donné suite aux décisions du conseil de manière efficiente et efficace.
2) Les processus permettant d'établir des buts, des stratégies et des objectifs à long terme sont transparents et accessibles aux intervenants.	<ul style="list-style-type: none"> Les processus de planification assurent de façon transparente la participation pleine et entière du conseil d'administration, du personnel de CANARIE et des principaux intervenants. Les processus de planification reposent sur les résultats de la recherche. Les processus de planification tiennent suffisamment compte du mandat quinquennal et du cycle de financement de CANARIE.
3) La structure organisationnelle de CANARIE favorise l'atteinte des résultats de manière économique, efficiente et efficace.	<ul style="list-style-type: none"> La structure organisationnelle de CANARIE permet un fonctionnement économique, c'est-à-dire l'atteinte des résultats prévus au coût raisonnable le plus faible possible. Les rôles et responsabilités de la direction et du personnel de CANARIE sont clairement énoncés dans la structure organisationnelle.
Opérations du réseau et programmation	
4) Les plans, les pratiques et les processus en place favorisent une gestion économique, efficiente et efficace des opérations du réseau CANARIE et des activités connexes.	<ul style="list-style-type: none"> Les pratiques et les processus auxquels CANARIE a recours dans la gestion de son réseau sont efficaces. CANARIE exploite judicieusement les possibilités de coexécution. CANARIE veille à ce que l'exploitation de son réseau à titre d'infrastructure de recherche essentielle réponde aux besoins des clients. CANARIE s'applique à faciliter l'accès à son réseau.
5) Les plans, les pratiques et les processus en place favorisent une gestion économique, efficiente et efficace des programmes d'innovation technologique et des activités connexes de CANARIE.	<ul style="list-style-type: none"> Les programmes de CANARIE – tels le PPR, le PEI et le PIR – font l'objet d'une gestion économique, efficiente et efficace. CANARIE exploite judicieusement les possibilités de coexécution. CANARIE assure un accès équitable à ses programmes. Le processus de sélection et d'approbation se rapportant aux

Objectifs de vérification	Critères de vérification
	<p>programmes de CANARIE est efficient et efficace.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les programmes de CANARIE encouragent le développement et la diffusion d'intergiciels partagés.
Gestion organisationnelle	
<p>6) Les politiques, les processus et les pratiques de CANARIE sur les plans financier, administratif et de la gestion du risque favorisent un fonctionnement économique, efficient et efficace.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La vérification financière, les politiques de placement et les politiques de gestion du risque sont adéquates et leur mise en œuvre est efficiente et efficace. • Les obligations administratives de CANARIE sont remplies de manière efficiente et efficace. • La planification financière tient compte du cycle de financement quinquennal avec toute l'efficience et l'efficacité possible.
<p>7) La planification et la gestion des ressources humaines ainsi que les politiques en la matière sont à jour, économiques, efficientes et propres à assurer la disponibilité des ressources nécessaires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les politiques en vigueur en matière de ressources humaines sont conformes aux exigences et aux politiques d'emploi provinciales pertinentes. • La planification et la gestion des ressources humaines ainsi que les politiques en la matière sont efficientes et efficaces. • Les compétences du personnel de CANARIE concordent avec les exigences de l'accord de financement et du plan stratégique.
<p>8) Les plans, les programmes et les processus de communication en place favorisent une communication et une mise en valeur économiques, efficientes et efficaces des programmes et activités de CANARIE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les plans, les processus et les programmes de communication favorisent de manière efficiente et efficace le rayonnement de CANARIE à l'échelle nationale et internationale. • CANARIE jouit d'une solide crédibilité à titre d'organisme voué à la recherche et à l'éducation, tant sur le plan national qu'international. • CANARIE assure une coordination efficace des plans de communication conjoints et des activités des RORE.
<p>9) Des cadres et des processus servant à mesurer et à surveiller le rendement sont en place et fonctionnent comme prévu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Des mécanismes assortis de responsabilités claires permettent d'assurer le suivi et de rendre compte des résultats de l'utilisation du réseau, des programmes et d'autres activités connexes. • La mesure et la surveillance du rendement sont exactes et cohérentes. • Les mécanismes de mesure et de surveillance du rendement évoluent de manière à favoriser une gestion organisationnelle efficiente et efficace. • Des cibles de rendement ont été définies aux fins de l'évaluation des opérations de CANARIE.



**HICKLING ARTHURS LOW
CORPORATION**

150, rue Isabella
Bureau 1300
Ottawa, ON
K1S 1V7

Téléphone : 613.237.2220
Télécopieur : 613.237.7347
Courriel : hal@hal.ca