



**La Fondation canadienne de la  
recherche sur les services de santé**

**Vérification des processus systèmes  
et des dossiers de projet**

**Rapport final**

**Le groupe de revue stratégique  
The Strategic Review Group**

---

---

**January 2001**

**Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé**

**Vérification des processus systèmes et des dossiers de projet**

**Rapport final**

**Table des matières**

1.0	Objectifs de la vérification .....	1	
2.0	Portée et méthode.....	3	
3.0	Conclusions et recommandations.....	4	
3.1	Importance des dossiers d'intérêt social .....	4	
3.2	Exhaustivité des dossiers primaires de projet.....	5	
3.3	La gestion des dossiers de la FCRSS .....	9	
3.4	Procédures internes de gestion et d'approbation de projets.....	12	
3.5	La surveillance du contrôle des fonds par les organismes responsables		15
3.6	Méthodes pour attester le travail des bénéficiaires .....	19	
3.7	La gestion par la FCRSS de fonds de co-commanditaires .....	21	
4.0	Sommaire des recommandations et suivi .....	24	
	Criteria - Purpose .....	1	

# **Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé**

## **Vérification des processus systèmes et des dossiers de projet**

### **Rapport final**

Ce rapport expose les résultats et conclusions découlant d'une vérification des processus systèmes et des dossiers de projet de la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé (FCRSS). La première partie présente les objectifs de la vérification; la deuxième, la méthode employée et la troisième, les conclusions et recommandations.

La mission de la FCRSS est de parrainer et d'encourager la recherche appliquée sur les systèmes de santé, d'en améliorer la qualité et la pertinence et d'en faciliter l'utilisation lorsque responsables des politiques et gestionnaires de régimes de santé doivent prendre des décisions fondées sur des données probantes.

## **1.0 Objectifs de la vérification**

L'objectif général de cette vérification est de donner à la FCRSS des garanties et des conseils sur la justesse et l'exhaustivité de ses méthodes de gestion de dossiers et sur la pertinence des méthodes et systèmes financiers qu'elle utilise pour gérer les fonds de co-commanditaires et surveiller les Organismes responsables. Voici les objectifs précis assignés aux vérificateurs:

- S'assurer que toutes les informations pertinentes sont enregistrées dans le dossier primaire de projet afin de faciliter les consultations futures et l'obligation de rendre compte, et s'assurer que tous les engagements de la FCRSS sont correctement enregistrés.

- Définir et départager les différentes informations devant être incluses dans tous les dossiers de projets, conférences, ateliers etc. financés extérieurement, et indiquer celles qui sont nécessaires et celles qui sont souhaitables pour satisfaire les exigences comptables, comme la connaissance des fins auxquelles les fonds sont censés servir.
- Mettre par écrit la procédure interne actuellement en vigueur pour assurer une comptabilisation adéquate de tous les fonds versés par la FCRSS.
- Proposer les dispositifs requis pour surveiller l'utilisation des fonds octroyés aux organismes bénéficiaires, y compris tout suivi réputé nécessaire par la FCRSS.
- Prévoir des mesures permettant d'établir une documentation adéquate sur le travail des chercheurs (par exemple, des rapports intérimaires et finals, etc.)
- Mettre en place des dispositifs qui garantiront que les organismes bénéficiaires ont les connaissances et les moyens requis pour gérer les fonds octroyés et rendre compte de leur utilisation.
- Proposer des recommandations sur les informations additionnelles qu'il conviendrait d'enregistrer dans les dossiers de projets, notamment les informations provenant de conversations téléphoniques ou de communications électroniques et les décisions prises dans le cadre de ces conversations ou communications.
- Créer des dispositifs garantissant un maintien adéquat et permanent des dossiers.
- Faire en sorte que tout financement destiné à des bénéficiaires que la FCRSS reçoit d'un partenaire ou d'un co-commanditaire soit comptabilisé et transmis comme il se doit. Évaluer en outre les répercussions que peuvent avoir sur le fonctionnement et les ressources de la FCRSS le maintien et l'accroissement de son rôle d'agent payeur pour le financement de projets par des tiers.

## **2.0 Portée et méthode**

La vérification a porté sur les activités de la FCRSS relatives aux programmes et projets financés, soit environ deux tiers de toutes ses activités financières. Les autres activités de la FCRSS portent sur diverses initiatives comme les consultations, les communications et l'information/éducation.

Les conclusions reposent sur une revue de la documentation, un examen de tous les dossiers relatifs aux projets de recherche, une étude rigoureuse de 25 dossiers et des entrevues en profondeur avec les principaux chercheurs, organismes administratifs et co-commanditaires de 12 des 25 dossiers. Neuf des entrevues en profondeur ont donné lieu à des rencontres et les trois autres ont été faites au téléphone.

Les dossiers retenus dans l'échantillon furent choisis au hasard de sorte que celui-ci reflète la diversité des programmes et des emplacements au Canada.

Notre équipe a examiné tous les documents de la FCRSS traitant des procédures de programmes et tous les dossiers de projets financés.

Nous avons eu des entrevues avec tous les employés de la FCRSS associés à des dossiers de projets afin de nous enquérir de leur rôle dans les processus de la FRCSS, ainsi que de leurs méthodes particulières de gestion de dossiers.

Nous avons également communiqué avec les cinq organismes suivants pour discuter de leurs méthodes et politiques de gestion de dossiers:

- Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH)
- Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNGC)
- Institut canadien de recherche sur la santé (ICRS)
- Partenariat technologique Canada
- Bureau de certification des produits audiovisuels canadiens de Patrimoine Canada.

Même si les objectifs et la structure de ces organismes ne correspondent pas parfaitement à ceux de la FCRSS, ils nous ont fourni des renseignements utiles sur la gestion et le traitement des informations de dossiers de projet.

### **3.0 Conclusions et recommandations**

Les conclusions et recommandations de cette vérification sont présentées dans un ordre logique aux rubriques suivantes.

#### **3.1 Importance des dossiers d'intérêt social**

La plupart des agents de projet (AP) ne perçoivent pas les dossiers de la FCRSS comme des actifs sociaux.

Les entrevues avec les employés ont révélé que la plupart d'entre eux considèrent les dossiers de projet sur lesquels ils travaillent comme « leurs » dossiers. Les dossiers sont conservés dans les bureaux des AP. La perception des employés et le maintien des dossiers dans leurs bureaux font que le contrôle des dossiers et l'accès aux dossiers sont difficiles; certains dossiers ont d'ailleurs été perdus. Pendant la vérification, différents AP nous ont remis certains de leurs dossiers pour notre échantillon. Dans certains cas, il fut difficile de déterminer qui avait le dossier; et quand certains dossiers mis à notre disposition ont été repris, nous ne savions pas exactement qui avait repris tel ou tel dossier (ce n'était pas toujours l'AP qui nous l'avait initialement remis.) De plus, de nombreux employés interrogés ont mentionné que la perspective de chercher un dossier dans le bureau d'un collègue ou d'interrompre une réunion dans le bureau d'un AP pour obtenir un dossier les gênait.

L'évaluation des dossiers de projet de la FCRSS à la lumière du Cadre de contrôle et de comptabilisation (COCO) de l'Association canadienne des comptables agréés (voir le Cadre COCO à l'Annexe A) a permis de constater que les méthodes de contrôle de gestion de dossiers sont faibles en ce qui

concerne les « Fins poursuivies » et la « Capacité ». Les employés de la FCRSS pourraient remédier à ces faiblesses et aux risques qui en découlent en considérant ces dossiers de projet dans une perspective plus stratégique et plus sociale. On trouvera sous les rubriques qui suivent certaines recommandations qui visent à étayer cette perspective plus sociale.

### **3.2 Exhaustivité des dossiers primaires de projet**

En général, on ne peut prendre pour acquis que les dossiers primaires de projet sont complets. De plus, les dossiers pourraient être organisés plus efficacement.

Selon les témoignages recueillis lors des entrevues avec les employés de la FCRSS, les agents placent tous les documents relatifs à un projet dans le dossier primaire du projet. Par exemple, il y a une liste des procédures, y compris des procédures de classement de documents, pour faciliter le classement des originaux et des copies afférents au processus d'*Avis d'approbation*. Toutefois, il n'y a pas de politiques et de lignes directrices générales et chaque agent de projet utilise sa propre méthode pour organiser les dossiers.

Nous avons constaté que, dans certains cas, les dossiers de projet sont incomplets. Plus précisément, dans deux des neuf projets où nous avons rencontré les chercheurs sur leur lieu de travail, nous avons constaté que les chercheurs ont dans leur dossier de la correspondance qui ne se trouve pas dans le dossier primaire de projet de la FCRSS. De plus, les dossiers de projets d'ateliers contiennent très peu de renseignements sur les activités des ateliers en question; on se serait pourtant attendu à y trouver des documents sur les participants, la logistique, le programme et les observations ou évaluations des séances de travail. Enfin, notre examen a révélé que, dans certains dossiers, des éléments importants manquent, notamment de la correspondance concernant des modifications de projet, des réclamations et des prévisions, des lettres de co-commanditaires et des avis confirmant que les fonds d'un co-commanditaire ont été reçus.

Les entrevues ont révélé que certains agents enregistrent toutes les interactions relatives à un projet et les consignent au dossier. Toutefois, il n'y a pas de méthode standardisée pour aider les employés à déterminer ce qui devait être inclus dans les dossiers primaires de projet. Toutes les communications concernant un projet, et notamment les communications susceptibles d'influer sur les décisions à prendre, devraient être enregistrées dans le dossier. De plus, toute conversation téléphonique portant sur des questions afférentes au projet devrait faire l'objet d'une note écrite consignée au dossier; sur la note devraient apparaître la date et l'heure de la conversation.

Compte tenu de ce qui précède, nous ne saurions prendre pour acquis que les dossiers primaires de projet sont complets.

De plus, nous avons constaté que les documents dans la plupart des dossiers ne sont pas bien organisés. Plusieurs dossiers contiennent des documents ampliatifs et il était souvent difficile d'établir l'ordre logique ou chronologique de la transaction. On nous a dit que des informations financières avaient été trouvées dans les dossiers primaires de projet alors que ces informations auraient du être séparées du dossier et transmises à la direction des services financiers de la FCRSS qui les aurait intégrées au système de gestion financière.

Ces faiblesses indiquent que les employés n'ont pas une compréhension unifiée des besoins auxquels répondent les dossiers de projet, pas plus qu'ils n'ont de cadre de référence pour la gestion des dossiers et les méthodes de gestion. On pourrait remédier à ces faiblesses par l'éducation et l'établissement de lignes directrices portant sur le système de fichier.

**Recommandation 3.2.1:** LA FCRSS devrait sensibiliser ses employés à l'importance de maintenir des dossiers complets et expliquer ce qui devrait être inclus dans chaque dossier et selon quel ordre.

**Recommandation 3.2.2:** Toute communication importante sur un projet, surtout si elle est susceptible d'influer sur la prise des décisions, devrait faire l'objet d'une note consignée au dossier primaire du projet.

### **Organisation des dossiers**

Les dossiers gagneraient à être mieux organisés et à comporter des documents de synthèse.

Tout d'abord, nous croyons que les dossiers primaires de projet ne devraient pas inclure les informations financières correspondantes. Si on séparait l'information sur la nature du projet de celle sur sa gestion financière, on améliorerait les contrôles financiers. Les agents de programmes continueraient d'être les principaux points de contact avec les chercheurs et obtiendraient, examineraient et valideraient tous les renseignements que ceux-ci transmettent à la Fondation, notamment les rapports intérimaires. Les agents de projets continueraient donc d'être les dépositaires des dossiers primaires de projet et y incluraient les informations sur les activités de recherche, les résultats, la diffusion et les autres activités reliées au contenu.

Les dossiers primaires de projet contiendraient :

- Du côté gauche du dossier : tous les documents clés du projet, y compris la Lettre d'intention, le Formulaire de demande rempli, l'Avis d'acceptation et les rapports intérimaires.
- Du côté droit : toute la correspondance selon un ordre chronologique, toute la documentation sur le contenu fournie par le chercheur, et les documents de synthèse décrits dans les paragraphes qui suivent.

Ces documents sont ceux qui **doivent** être inclus dans le dossier primaire de projet.

Après avoir reçu, examiné et validé (c'est-à-dire signé) les informations de projet, les agents de projet aviseraient officiellement la direction des services financiers de la FCRSS que les *conditions* d'une transaction financière touchant un projet particulier sont remplies, tout en signalant les ajustements ou les exceptions. La direction des services financiers effectuerait alors la transaction financière en question. Ainsi, les dossiers *financiers* seraient gérés par la direction des services financiers de la FCRSS et chacun d'eux inclurait les documents sur les antécédents financiers et la situation financière courante d'un projet.

### **Rapports de synthèse**

Tel que mentionné plus haut, il est difficile d'établir l'ordre des transactions en consultant uniquement un dossier de projet. Plus précisément, il est difficile d'assembler en un tout les événements liés à chaque projet individuel; il est également difficile de comprendre où on en est dans l'exécution des projets. C'est pourquoi un lecteur indépendant ou même un nouvel employé aurait de la difficulté à comprendre comment évolue un projet ou toute autre question connexe. Cette situation est liée au fait que les agents conçoivent les dossiers primaires de projet comme « leurs » dossiers et non comme des actifs sociaux.

Il serait utile d'inclure des rapports de synthèse d'une page dans les dossiers à certaines étapes du projet. Un nouveau lecteur pourrait ainsi retracer l'évolution du projet et comprendre où on en est dans son exécution. Par exemple, un document de synthèse préparé au moment où l'Avis d'acceptation est émis pourrait comporter une liste des dates clés du projet, une énumération des diverses interactions pendant la phase de préparation de la demande, ainsi que quelques lignes faisant le point sur toutes les questions afférentes au projet. On pourrait envisager d'autres rapports de synthèse aux moments des versements afin d'expliquer l'évolution du projet et de faire le point sur les questions connexes. On pourrait imprimer divers types de rapports de synthèse, chacun ayant sa propre couleur, ce qui permettrait de les repérer plus aisément.

La préparation de rapports de synthèse et leur inclusion dans les dossiers primaires de projet encourageraient les agents de projet à mettre constamment

leurs dossiers à jour. Ces exigences les aideraient aussi à reconnaître que les dossiers sont au service de l'institution plutôt que de l'individu et qu'ils font partie intégrante du savoir institutionnel de la FCRSS.

**Recommandation 3.2.3:** LA FCRSS devrait élaborer une politique claire concernant les documents à inclure dans les dossiers primaires de projet.

**Recommandation 3.2.4:** LA FCRSS devrait exiger que des rapports de synthèse soient préparés et inclus dans les dossiers primaires de projet.

### **3.3 La gestion des dossiers de la FCRSS**

LA FCRSS doit se doter d'un système de gestion de dossiers plus rigoureux pour contrôler ses dossiers de projet.

L'examen des dossiers primaires de projet soulève diverses questions sur la meilleure façon de contrôler les dossiers.

L'examen révèle que l'approche actuelle ne permet pas de contrôler le contenu des dossiers de projet, ni l'endroit où ils sont conservés; de plus elle ne favorise pas l'adoption d'une perspective tenant compte de la dimension sociale des dossiers.

Il semble que la meilleure solution pour gérer les dossiers de projet soit la mise en place d'un système centralisé de contrôle des dossiers. Une telle solution pourrait cependant ne pas être adaptée à certains aspects des activités de la FCRSS. Tout d'abord, les dossiers de projet sont utilisés surtout par les agents; c'est pourquoi il paraît sensé de placer les dossiers près de leurs bureaux. De plus, le nombre de dossiers actifs que la FCRSS aura à gérer à tout moment sera de l'ordre de 150 à 200, et l'infrastructure et la gestion d'un système centralisé pourraient être

trop lourdes pour un aussi petit nombre de dossiers. Enfin, une fois que les dossiers sont fermés, il n'y a aucune raison de les conserver. Si les vieux dossiers étaient archivés dans un établissement extérieur, un système centralisé de dossiers ne comporterait donc qu'un petit nombre de dossiers.

Les dossiers devraient pourtant être disponibles à tout moment pour tous les employés de la FCRSS et on devrait pouvoir déterminer en tout temps où ils se trouvent.

À cet égard, la FCRSS pourrait exiger que tous les dossiers primaires de projet soient conservés dans des classeurs séparés, lesquels seraient placés dans une zone commune. Cette zone devrait être située près des bureaux des AP pour en faciliter l'accès; si on ne respecte pas cette exigence, les agents seront tentés d'accumuler les dossiers dans leurs bureaux. Le contrôle des dossiers demeurerait alors une responsabilité des AP plutôt que celle d'un système centralisé de contrôle et de gestion.

De plus, la Fondation devrait instituer et appliquer une procédure de repérage des dossiers où chaque sortie de dossier serait attestée par une signature. Il suffirait de prévoir une feuille du jour qui serait insérée à l'endroit dans le classeur où le dossier est normalement placé. Compte tenu du nombre limité d'employés de la FCRSS, il n'y aurait pas lieu de créer un système plus automatisé et technique de repérage des dossiers.

Les employés devraient également être invités à des séances d'information sur les méthodes de gestion de dossier; il y aurait lieu d'élaborer une politique opérationnelle à cet égard pour montrer qu'on souhaite institutionnaliser ces méthodes.

Le facteur clé pour gérer les dossiers de façon satisfaisante consiste à changer les attitudes et les comportements. C'est

pourquoi la FCRSS devra surveiller la pratique de gestion des dossiers et s'assurer que les exigences sont respectées. On pourra y parvenir en effectuant des vérifications fréquentes (deux fois par semaine, par exemple) pour s'assurer que les dossiers primaires de projet sont dans les classeurs ou, s'ils n'y sont pas, que les sorties ont été enregistrées sur une feuille du jour. Cette tâche de vérification devrait être supervisée par un agent supérieur comme, par exemple, le Directeur adjoint des Services de gestion qui attesterait sa validité.

Si, après six mois, cette procédure de vérification indique que la méthode proposée n'est pas respectée, la FCRSS pourra envisager de mettre en œuvre un système centralisé de contrôle des dossiers pour gérer les dossiers primaires de projet. La responsabilité du contrôle des dossiers passerait alors des AP à un service distinct et centralisé de gestion et de contrôle des dossiers.

Certains organismes avec qui nous avons communiqué possèdent un tel système. Toutefois, leurs dossiers sont beaucoup plus nombreux et il leur faut des mesures de contrôle plus contraignantes que celles qu'exige la FCRSS. Selon certains de ces organismes, la gestion physique des dossiers importe assez peu si les utilisateurs les perçoivent comme des actifs sociaux.

**Recommandation 3.3.1:** : LA FCRSS devrait conserver les dossiers primaires de projet dans des classeurs distincts placés dans une zone commune proche des bureaux des agents de projet. Ceux-ci continueraient d'être responsables du contrôle des dossiers.

**Recommandation 3.3.2:** LA FCRSS devrait instituer une procédure standardisée en vertu de laquelle toute sortie de dossier serait attestée par une signature et tout dossier pourrait être localisé en tout temps.

**Recommandation 3.3.3:** LA FCRSS devrait organiser à l'intention de ses employés des séances d'information sur la pratique de gestion des dossiers que l'on se propose d'instaurer.

**Recommandation 3.3.4:** La FCRSS devrait élaborer une politique opérationnelle visant à institutionnaliser la pratique de gestion des dossiers officiellement approuvée.

**Recommandation 3.3.5:** LA FCRSS devrait surveiller étroitement la gestion des dossiers pendant une période de six mois pour s'assurer que la pratique officiellement approuvée est respectée. Cette fonction de vérification devrait être supervisée par un agent supérieur comme, par exemple, le Directeur adjoint des Services de gestion, qui en assurerait la validité.

**Recommandation 3.3.6:** Si, après six mois, cette procédure de vérification révèle que la pratique n'est pas bien respectée, la FCRSS devrait envisager la mise en place d'un système centralisé de contrôle pour gérer les dossiers primaires de projet.

#### **3.4 Procédures internes de gestion et d'approbation de projets**

Les procédures de gestion et d'approbation de projets de la FCRSS sont claires mais on gagnerait à mieux les expliquer aux employés. De plus, une amélioration du processus de responsabilité comptable est observable.

Dans le cadre de la vérification, nous avons élaboré un processus interne pour un projet représentatif. Le processus correspond au cheminement des documents et au rôle des agents à divers niveaux de l'organisation. Nous avons constaté que les agents supérieurs comprennent bien ce processus.

Les décisions clés concernant le financement d'un projet sont vérifiées cinq fois : par l'agent de programme, par le Directeur des programmes de recherche, par le Directeur adjoint des Services de gestion, par le Directeur des Services de gestion et par le Directeur exécutif.

Plusieurs employés semblent ne pas avoir une idée claire du partage des responsabilités concernant l'examen et l'approbation de divers aspects des projets. Certains ne sont pas sûrs des éléments des décisions dont ils sont responsables et prennent pour acquis que leur travail est examiné à plusieurs reprises pendant le processus d'approbation. En raison de cette incertitude au sujet des responsabilités qui leur incombent et de leur tendance à prendre pour acquis que leur travail est examiné (et peut-être révisé) à plusieurs reprises par les échelons supérieurs, bon nombre d'agents croient que « quelqu'un d'autre détectera les erreurs » et sont moins rigoureux dans leurs analyses. Toutefois, selon notre examen du processus, les responsabilités d'examen à divers niveaux de l'organisation ne sont pas aussi exhaustives que le croient les agents. Bien que l'approche de la FCRSS privilégiant les examens et les approbations multiples vise à minimiser les risques d'erreur, la compréhension insuffisante que les agents ont du rôle de chacun augmente ces risques.

Cette situation a un effet néfaste sur la responsabilisation des employés et explique sans doute pourquoi ils ne sont pas portés à envisager leurs activités de gestion de dossier dans une perspective sociale. De plus, la confiance des cadres envers leurs subalternes est susceptible d'être affaiblie si ces derniers n'effectuent pas leur travail avec toute la rigueur requise; enfin les subalternes ont peut-être le sentiment d'être sous-utilisés et sous-évalués.

Il se peut aussi que ces difficultés relatives au processus d'approbation contribuent à rendre certaines procédures plus inefficaces. On ne peut déterminer si les incertitudes entourant les responsabilités d'examen ont été préjudiciables au service à la clientèle. Toutefois, certains chercheurs ont signalé qu'ils éprouvent des difficultés lorsqu'ils demandent qu'un agent de programme les rappelle.

L'évaluation du processus à la lumière des critères du cadre COCO a permis de détecter des faiblesses concernant les « objets » et les « engagements ».

On pourrait remédier à la faiblesse concernant les engagements en veillant à ce que chaque employé soit bien informé de ses responsabilités individuelles et de son rôle dans les processus d'examen et d'approbation, et en donnant aussi plus de relief à ces responsabilités et ces rôles dans la pratique de gestion de la FCRSS. Ceci permettrait de réduire les incertitudes entourant le processus de décision et les risques d'erreur et d'inefficacité, de renforcer la confiance entre les agents et d'encourager les agents à adopter une perspective plus sociale à l'égard de la gestion des dossiers.

La FCRSS discute actuellement de l'opportunité d'adopter une méthode de gestion des projets fondée sur des équipes de travail. Cette méthode devrait aider à préciser les rôles et les responsabilités de chaque participant dans le processus, réduire les risques et favoriser un engagement plus ferme des agents à l'égard de leur travail. La Fondation devrait s'assurer que cette méthode permettra d'éclaircir toutes ces importantes questions.

**Recommandation 3.4.1:** LA FCRSS devrait préciser les responsabilités individuelles de chaque employé et son rôle dans le processus d'examen et d'approbation, et donner plus de relief à ces rôles et responsabilités dans la pratique de la gestion.

La Fondation a accompli d'important progrès en ce qui concerne l'élaboration de ses procédures de gestion financière et sa façon

d'établir des rapports. Les méthodes actuelles de comptabilisation des reçus, des dépenses et des engagements sont satisfaisantes. Les données financières sont organisées et présentées selon les principes comptables généralement admis et on entend poursuivre le travail en vue d'améliorer les systèmes et les rapports concernant les fonds octroyés par la FCRSS.

### **3.5 La surveillance du contrôle des fonds par les organismes responsables**

Les organismes responsables (OR) possèdent les moyens de contrôle requis pour surveiller l'utilisation des fonds octroyés par la FCRSS.

Les entrevues avec les chercheurs et les OR et l'examen des documents ont permis de constater que les dépenses afférentes aux projets de recherche sont enregistrées et vérifiées. Les OR demandent aux chercheurs de leur fournir les données concernant les dépenses d'un projet. Une fois les données reçues, les OR les examinent à la lumière de leurs critères habituels de dépenses et, parfois, à la lumière de ceux de la FCRSS. Ils s'assurent, par exemple, que les dépenses de voyage par avion ne correspondent pas à des tarifs de première classe ou de classe affaires, et que les dépenses d'immobilisations ne sont pas incluses.

Un seul OR a indiqué que le financement d'un projet était trop petit pour justifier une surveillance des dépenses. À l'exception de ce cas, tous les OR avaient institué des méthodes satisfaisantes de contrôle financier. Par exemple, certaines universités effectuent un examen lors de l'approbation des dépenses, et un deuxième lors de la revue annuelle de fin d'année.

Ces résultats indiquent qu'il n'y a pas lieu de se soucier des aptitudes des OR à gérer des fonds de recherche.

Des entrevues avec d'autres organismes de financement révèlent que certains examinent plus rigoureusement les pratiques financières des OR que celles des chercheurs bénéficiaires. Ces organismes de financement estiment que si un OR gère et contrôle les fonds reçus selon les principes de comptabilité généralement admis, les chercheurs auront à se conformer à des méthodes acceptables et bien définies de comptabilisation des dépenses.

Nos entrevues avec les OR et les chercheurs indiquent que les chercheurs acceptent les exigences de leur OR concernant les rapports financiers comme faisant partie intégrante de la gestion des fonds de recherche.

En outre, la plupart des OR se sont dits prêts à appliquer les critères que la Fondation juge importants dans le cadre de leur procédure normale d'*examen des dépenses*. Toutefois, certains OR interrogés ont déclaré ne pas connaître les critères particuliers d'examen de dépenses de la FCRSS. Par exemple, ils ne sont pas au courant de tous les critères que la FCRSS utilise pour juger de l'admissibilité des dépenses aux projets qu'elle finance, et ne savent pas comment ces critères diffèrent des leurs.

La FCRSS fournit ses critères d'examen à ces organismes. Selon les commentaires que nous avons recueillis, toutefois, les démarches entreprises par la FCRSS pour informer les OR de ses critères ne produisent pas les résultats souhaités. Comme ces OR sont disposés à faire leurs les exigences de la Fondation, ce qui allégerait le fardeau des examens effectués par la Fondation, on doit conclure qu'il y a là une occasion manquée.

Compte tenu de ce qui précède, la FCRSS pourrait envisager de considérer les pratiques des OR comme des approximations permettant de mesurer jusqu'à quel point les fonds de recherche

sont bien administrés. Si la Fondation s'appuyait sur les méthodes d'examen de dépenses des OR, les chercheurs n'auraient à fournir leurs données de dépenses qu'une seule fois. Ils ne seraient plus obligés de reformater ces données pour les transmettre à la FCRSS. De plus, cette approche permettrait aux AP de la FCRSS de consacrer plus de temps à l'évolution des projets de recherche et à la diffusion des résultats des recherches.

Il importe néanmoins que la FCRSS s'assure que les nouveaux OR pouvant participer à des financements ont les moyens de bien gérer et contrôler les fonds. Même si, comme on l'a déjà mentionné, les pratiques des OR sont généralement saines, nous avons constaté qu'un OR avait des méthodes de contrôle insuffisantes. Pour minimiser les risques, la FCRSS pourrait envisager de demander aux nouveaux OR souhaitant participer à des financements de lui transmettre des informations sur leurs critères de décision et sur les méthodes qu'ils utilisent pour le contrôle financier de projets de recherche. La Fondation pourrait examiner ces critères et ces méthodes pour déterminer s'ils répondent à ses exigences.

Il se pourrait qu'un examen des méthodes utilisées par les OR ne suffise pas à donner à la Fondation les garanties voulues. Pour obtenir ces garanties, la FCRSS pourrait de temps à autre rendre visite aux OR pour s'assurer que les méthodes de contrôle sont satisfaisantes. La Fondation pourrait également profiter de ces rencontres pour discuter d'exigences particulières de contrôle qu'elle souhaite voir adopter, ou de méthodes que les OR utilisent dans le cadre de projets particuliers. Le Directeur adjoint des Services de gestion pourrait entreprendre ces visites dans le cadre de ses fonctions habituelles, et pourrait coordonner les voyages

entrepris à cette fin pour les faire coïncider avec d'autres exigences de la FCRSS.

Même si les méthodes de contrôle des dépenses des OR représentent une mesure de sauvegarde adéquate, la Fondation n'en trouverait pas moins avantageux de vérifier à quelques années d'intervalle les projets financés afin de signaler aux bénéficiaires que la FCRSS surveille l'utilisation des fonds.

**Recommandation 3.5.1:** LA FCRSS devrait prendre l'initiative d'informer tous les OR des critères de surveillance et de contrôle financier devant être appliqués aux projets de recherche financés par la Fondation et leur demander de les appliquer dans le cadre de leurs propres examens.

**Recommandation 3.5.2:** LA FCRSS devrait s'en remettre aux méthodes de contrôle et d'examen des organismes responsables pour assurer le contrôle primaire des dépenses de projet.

**Recommandation 3.5.3:** LA FCRSS devrait demander aux nouveaux organismes responsables susceptibles de participer à des financements de lui transmettre une description de ses méthodes de contrôle de dépenses de projet et de ses critères d'approbation de décisions.

**Recommandation 3.5.4:** LA FCRSS devrait rendre visite aux OR de temps à autre pour s'assurer que leurs méthodes de contrôle de dépenses sont satisfaisantes. Le Directeur adjoint des Services de gestion pourrait s'acquitter de cette tâche.

**Recommandation 3.5.5:** LA FCRSS devrait continuer de vérifier, à quelques années d'intervalle, un échantillon de projets financés pour signaler aux bénéficiaires qu'elle surveille l'utilisation des fonds qu'elle octroie.

**Recommandation 3.5.6:** LA FCRSS devrait communiquer avec l'OR qui, selon la vérification effectuée, ne dispose pas de procédures de contrôle adéquates et lui rappeler les exigences de la Fondation à cet égard.

### **3.6 Méthodes pour attester le travail des bénéficiaires**

L'obligation actuelle faite aux bénéficiaires de soumettre des rapports sur l'évolution des projets répond aux critères actuels de conformité de la FCRSS. Pourtant, les agents de projets ne reçoivent pas les résultats des recherches ou les informations relatives à leur diffusion. Les chercheurs sont actuellement tenus de fournir des rapports intérimaires sur l'évolution des travaux entourant leur projet et sur sa situation financière.

Il n'en reste pas moins que peu d'agents de projet ont reçu des informations provisoires sur les résultats des recherches ou la diffusion de leurs résultats. Nos discussions avec les chercheurs ont révélé qu'ils étaient disposés à discuter des progrès et des difficultés de leurs projets. À vrai dire, un chercheur avait fait des présentations sur les résultats intérimaires du projet financé par la FCRSS mais n'avait pas encore communiqué cette information à la Fondation. Il ne conviendrait pas que la Fondation s'enquière des résultats (intérimaires ou finals) des recherches avant que le Chercheur en chef ne soit préparé à les fournir. Les entrevues indiquent cependant que, dans certains cas, les informations intérimaires avaient été préparées et étaient disponibles. On pourrait donc conclure que certains AP ne prennent pas la peine de rester en communication avec les bénéficiaires pour s'assurer que

les informations sur les résultats des recherches ou sur leur diffusion leur parviennent.

Certains chercheurs croient que la FCRSS est surtout intéressé aux aspects financiers des projets et, par conséquent, ne lui transmettent que des informations de nature financière.

L'obtention d'informations sur l'évolution d'un projet revêt une importance particulière pour la Fondation pendant les activités de diffusion d'informations puisque le transfert des connaissances aux décideurs est un des principaux objectifs de ses programmes. Il importe en outre que les partenaires et les co-commanditaires d'un projet reçoivent les mêmes informations sur les projets financés.

Tel que mentionné dans la partie précédente, si la FCRSS accepte de s'en remettre aux contrôles effectués par les OR pour surveiller les aspects financiers des projets, les AP pourront consacrer plus de temps à l'évolution et aux activités de diffusion des projets de recherche. Cette approche permettrait aussi aux AP de s'associer plus étroitement aux activités des groupes de recherche sur la santé et les soins infirmiers au Canada, ce qui rehausserait leur travail et augmenterait leur rendement dans la poursuite des objectifs de la Fondation. Les AP devraient demeurer en communications avec les chercheurs en chef et discuter avec eux des progrès de la recherche et des activités de diffusion. Ils devraient également veiller à ce que les rapports intérimaires comportent toute information intérimaire disponible sur les résultats des recherches et les activités de diffusion. De plus, les AP pourraient agir à titre d'animateur en encourageant les chercheurs en chef à communiquer avec d'autres chercheurs ou décideurs au pays susceptibles d'être intéressés à leurs travaux. Ce rôle de courtier en informations augmenterait la valeur ajoutée de la FCRSS et accélérerait la diffusion des résultats des recherches

parmi les décideurs. Le message selon lequel la FCRSS s'intéresse beaucoup aux résultats et aux progrès des recherches s'en trouverait aussi renforcé. Enfin tout cela permettrait aux décideurs, aux partenaires et aux co-commanditaires de recevoir les informations pertinentes.

**Recommandation 3.6.1 :** Pour faire en sorte que les objectifs de la FCRSS soient atteints et pour accroître le plus possible la valeur des projets financés par la FCRSS, les agents de projet devraient :

- maintenir avec les chercheurs bénéficiaires des rapports centrés sur les résultats et sur leur diffusion;
- étendre ces rapports à d'autres chercheurs afin de s'associer plus étroitement aux groupes engagés dans la recherche sur la santé et les soins infirmiers; et
- veiller à ce que les rapports intérimaires comportent toutes les informations intérimaires disponibles sur la recherche et les activités de diffusion.

### **3.7 La gestion par la FCRSS de fonds de co-commanditaires**

Les méthodes utilisées par la FCRSS pour gérer les fonds des co-commanditaires sont satisfaisantes et deviennent plus perfectionnées. De plus, il n'y a aucun motif impérieux que la FCRSS pourrait invoquer pour justifier des efforts visant à conclure des arrangements additionnels concernant le versement de fonds de co-commanditaires.

Tel que mentionné plus haut, les systèmes et les méthodes pour surveiller, comptabiliser et distribuer les fonds des co-commanditaires ont été perfectionnés et d'autres améliorations sont prévues.

La Fondation verse des fonds au nom de certains co-commanditaires pour alléger le fardeau administratif des chercheurs bénéficiaires. Les chercheurs y trouvent leur avantage puisqu'ils n'ont à soumettre une demande qu'à un seul organisme de financement. En outre, si les fonds sont accordés à l'avance par les co-commanditaires, la Fondation touche les intérêts sur ces fonds, ce qui aide à acquitter les frais administratifs afférents aux versements.

Dans le passé, la FCRSS a versé des fonds au nom du Ministère de la santé de l'Ontario (MSO). La vérification a permis de constater que des versements ont également été effectués par la FCRSS pour l'année en cours, et ce même si les fonds n'avaient pas été reçus du ministère de la Santé de l'Ontario. Ces fonds n'ont pas été reçus parce qu'il n'y a pas de protocole d'entente entre les deux organismes. Les négociations concernant un tel protocole traînent en raison des exigences particulières de chaque organisme et il se peut que l'on ne puisse résoudre les difficultés à brève échéance.

Compte tenu des négociations en cours concernant le protocole, la Fondation ne peut plus prendre pour acquis que les avantages pour les chercheurs de ces arrangements visant à verser les fonds de co-commanditaires justifient les efforts qu'exige leur négociation.

Selon les témoignages recueillis auprès des chercheurs lors des entrevues, le fait d'avoir à soumettre une seule demande de

financement est considéré comme un avantage. Mais les chercheurs n'ont pas indiqué qu'il s'agissait d'un avantage sensible. On peut donc conclure que, même si les chercheurs apprécient le fait qu'un tel arrangement leur permet de ne traiter qu'avec un seul organisme de financement, l'absence d'un tel arrangement ne leur serait pas généralement préjudiciable.

En outre, divers co-commanditaires de projets de la FCRSS ont décidé de continuer à verser eux-mêmes leurs fonds; c'est le cas notamment de co-commanditaires importants du Québec, de la Nouvelle-Écosse et de Terre-Neuve. C'est pourquoi ces arrangements visant à verser des fonds au nom de co-commanditaires ne sont pas indispensables au succès des projets de recherche.

Compte tenu des vues exprimées par ces chercheurs et du fait que plusieurs co-commanditaires préfèrent déboursier eux-mêmes leurs fonds, la FCRSS pourrait envisager de minimiser ses efforts en vue de conclure des arrangements additionnels avec les co-commanditaires. Plus précisément, la FCRSS pourrait conclure des arrangements uniquement lorsque la négociation de l'arrangement avec le co-commanditaire exige peu d'effort et que les exigences en matière de rapport ne sont pas onéreuses. Si la négociation ou la mise en œuvre d'un arrangement de déboursement avec un co-commanditaire est susceptible de soulever des difficultés, la FCRSS ne devrait pas chercher à conclure cet arrangement.

Les entrevues avec le Ministère de la santé de l'Ontario indiquent que cet organisme souhaite conclure une entente officielle de déboursement avec la Fondation. Le Ministère a également admis que les conditions figurant dans l'ébauche de protocole soulevaient des difficultés pour la FCRSS. Les discussions se poursuivent. La

FCRSS tirerait un avantage sensible des intérêts provenant de la contribution financière de la FCRSS. Toutefois, compte tenu des avantages relativement peu importants que les chercheurs tirent de ces arrangements, il n'y a sans doute pas lieu de consacrer beaucoup d'efforts à élaborer un arrangement comme celui qui est actuellement prévu. Le Ministère de la santé de l'Ontario aurait à déboursier ses propres fonds pour les projets déjà en cours.

**Recommandation 3.7.1:** LA FCRSS devrait minimiser les efforts qu'elle déploie en vue de conclure des arrangements additionnels de déboursements avec des co-commanditaires.

**Recommandation 3.7.2:** À l'heure actuelle, la FCRSS ne devrait pas faire d'effort additionnel pour conclure un arrangement de déboursement avec le Ministère de la santé de l'Ontario.

#### **4.0 Sommaire des recommandations et suivi**

**Recommandation 3.2.1:** LA FCRSS devrait sensibiliser ses employés à l'importance de maintenir des dossiers complets et expliquer ce qui devrait être inclus dans chaque dossier et selon quel ordre.

**Recommandation 3.2.2:** Toute communication importante sur un projet, surtout si elle est susceptible d'influer sur la prise des décisions, devrait faire l'objet d'une note consignée au dossier primaire du projet.

Ces recommandations devraient être mises en œuvre immédiatement et pourraient être communiquées aux

employés de la FCRSS dans le cadre d'une séance de travail rassemblant tous les employés.

**Recommandation 3.2.3:** LA FCRSS devrait élaborer une politique claire concernant les documents à inclure dans les dossiers primaires de projet.

**Recommandation 3.2.4:** LA FCRSS devrait exiger que des rapports de synthèse soient préparés et inclus dans les dossiers primaires de projet.

La politique concernant les documents à inclure dans les dossiers devrait être élaborée d'ici un mois. La recommandation concernant les rapports de synthèse devrait être mise en œuvre au cours d'une période de six à neuf mois dans le cadre des examens de dossier de projet qu'effectueront alors les agents de projet.

**Recommandation 3.3.1:** LA FCRSS devrait conserver les dossiers primaires de projet dans des classeurs distincts placés dans une zone commune proche des bureaux des agents de projet. Ceux-ci continueraient d'être responsables du contrôle des dossiers.

Cette recommandation pourrait être mise en œuvre en même temps que les rénovations actuellement en cours et être en vigueur d'ici trois à quatre mois.

**Recommandation 3.3.2:** LA FCRSS devrait instituer une procédure standardisée en vertu de laquelle toute sortie de dossier serait attestée par une signature et tout dossier pourrait être localisé en tout temps.

**Recommandation 3.3.3:** LA FCRSS devrait organiser à l'intention de ses employés des séances d'information sur la pratique de gestion des dossiers que l'on se propose d'instaurer.

**Recommandation 3.3.4:** La FCRSS devrait élaborer une politique opérationnelle visant à institutionnaliser la pratique de gestion des dossiers officiellement approuvée.

**Recommandation 3.3.5:** La FCRSS devrait surveiller étroitement la gestion des dossiers pendant une période de six mois pour s'assurer que la pratique officielle est respectée. Cette fonction de vérification devrait être supervisée par un agent supérieur comme, par exemple, le Directeur adjoint des Services de gestion, qui en assurerait la validité.

**Recommandation 3.3.6:** Si, après six mois, cette procédure de vérification révèle que la pratique n'est pas bien respectée, la FCRSS devrait envisager la mise en place d'un système de contrôle centralisé pour gérer les dossiers primaires de projet.

Toutes ces recommandations devraient être mises en œuvre d'ici un mois de sorte que les politiques et les pratiques seront instituées et comprises bien avant que l'on ait effectué les réaménagements d'espace physique pour les dossiers de projet.

**Recommandation 3.4.1:** LA FCRSS devrait préciser les responsabilités individuelles de chaque employé et son rôle dans le processus d'examen et d'approbation, et donner plus de relief à ces rôles et responsabilités dans la pratique de la gestion.

Cette recommandation devrait être mise en œuvre au cours des deux ou trois prochains mois, une fois qu'auront été

prises les décisions concernant l'approche fondée sur les équipes de travail ou les autres approches en matière de gestion de projet.

**Recommandation 3.5.1:** LA FCRSS devrait prendre l'initiative d'informer tous les OR des critères de surveillance et de contrôle financier devant être appliqués aux projets de recherche financés par la Fondation et leur demander de les appliquer dans le cadre de leurs propres examens.

Au cours des quatre à six prochaines semaines, on devrait élaborer un programme de travail portant sur la nature et l'étendue de ces activités au cours des 12 à 18 mois qui suivent.

**Recommandation 3.5.2:** LA FCRSS devrait s'en remettre aux méthodes de contrôle et d'examen des organismes responsables pour assurer le contrôle primaire des dépenses de projet.

**Recommandation 3.5.3:** LA FCRSS devrait demander aux nouveaux organismes responsables susceptibles de participer à des financements de lui transmettre une description de ses méthodes de contrôle de dépenses de projet et de ses critères d'approbation de décisions.

**Recommandation 3.5.4:** LA FCRSS devrait rendre visite aux OR de temps à autre pour s'assurer que leurs méthodes de contrôle des dépenses sont satisfaisantes. Le Directeur adjoint des Services de gestion pourrait s'acquitter de cette tâche.

**Recommandation 3.5.5:** LA FCRSS devrait continuer de vérifier, à quelques années d'intervalle, un échantillon de projets financés pour

signaler aux bénéficiaires qu'elle surveille l'utilisation des fonds qu'elle octroie.

**Recommandation 3.5.6:** LA FCRSS devrait communiquer avec l'OR qui, selon la vérification effectuée, ne dispose pas de procédures de contrôle adéquates et lui rappeler les exigences de la Fondation à cet égard.

Les pratiques décrites dans ces recommandations devraient être adoptées immédiatement par la FCRSS.

**Recommandation 3.6.1:** Pour faire en sorte que les objectifs de la FCRSS soient atteints et pour accroître le plus possible la valeur des projets financés par la FCRSS, les agents de projet devraient :

- maintenir avec les chercheurs bénéficiaires des rapports centrés sur les résultats et sur leur diffusion;
- étendre ces rapports à d'autres chercheurs afin de s'associer plus étroitement aux groupes engagés dans la recherche sur la santé et les soins infirmiers; et
- veiller à ce que les rapports intérimaires comportent toutes les informations intérimaires disponibles sur la recherche et les activités de diffusion.

Cette recommandation devrait être adoptée dès maintenant par la FCRSS.

**Recommandation 3.7.1:** LA FCRSS devrait minimiser les efforts qu'elle déploie en vue de conclure des arrangements additionnels de

déboursement avec des co-commanditaires.

**Recommandation 3.7.2:** À l'heure actuelle, la FCRSS ne devrait pas faire d'effort additionnel pour conclure un arrangement de déboursement avec le Ministère de la santé de l'Ontario.

Ces recommandations devraient être adoptées immédiatement et les co-commanditaires concernés devraient en être avisés sans délai.

## Annexe A

### Cadre de contrôle et de comptabilisation (COCO) de l'Association canadienne des comptables agréés

<b>Critères - Fins</b>
A1 Les objectifs devraient être fixés et communiqués.
A2 Il conviendrait de déterminer et d'évaluer les principaux risques auxquels est confronté un organisme dans la poursuite de ses objectifs.
A3 Les politiques élaborées afin de permettre à un organisme d'atteindre ses objectifs et de gérer ses risques devraient être clairement établies, communiquées et appliquées de sorte que les personnes concernées comprennent ce qu'ils sont censés faire et sauront de quelle marge de manœuvre ils disposent pour agir.
A4 Des plans d'action visant à orienter les efforts déployés pour atteindre les objectifs d'un organisme devraient être établis et communiqués aux personnes concernées.
A5 Les objectifs et les plans afférents devraient comporter des indicateurs et des cibles de rendement mesurables.

<b>Critères - Engagement</b>
B1 Des principes déontologiques partagés, notamment d'intégrité, devraient être établis, diffusés et pratiqués partout au sein de l'organisme.
B2 Les politiques et les pratiques en matière de ressources humaines devraient être conformes aux principes déontologiques de l'organisme et s'accorder avec la poursuite de ses objectifs.
B3 L'autorité, la responsabilité et l'obligation de rendre compte devraient être définies clairement et conformément aux objectifs de l'organisme de sorte que les personnes concernées sauront prendre les décisions et les mesures qui s'imposent.
B4 Il convient d'établir un climat de confiance afin de faciliter le

cheminement des informations entre les personnes et le meilleur rendement possible dans la poursuite des objectifs de l'organisme.

<b>Critères - Compétences</b>
C1 Les gens devraient posséder les connaissances, les compétences et les instruments nécessaires pour contribuer à la poursuite des objectifs de l'organisme.
C2 Les procédures de communication devraient favoriser les valeurs de l'organisme et la poursuite de ses objectifs.
C3 Des informations suffisantes et pertinentes devraient être rassemblées et communiquées sans délai afin de permettre aux gens d'accomplir les tâches qui leur sont assignées.
C4 Les décisions et les actions des différentes parties de l'organisme devraient être coordonnées.
C45 Les activités de contrôle devraient être perçues comme faisant partie intégrante de l'organisme et tenir compte de ses objectifs, des risques associées à leur atteinte et des liens entre les éléments de contrôle.

<b>Critères – Apprentissage et surveillance</b>
D1 Les milieux externes et internes devraient être observés attentivement pour obtenir des informations susceptibles de mettre en relief le besoin de réévaluer les objectifs ou les contrôles de l'organisme.
D2 Les rendements devraient être examinés à la lumière des cibles et des indicateurs définis dans les plans et les objectifs de l'organisme.
D3 Les hypothèses qui sous-tendent les objectifs d'un organisme devraient être mises en question à intervalle régulier.
D4 Les besoins d'information et les systèmes d'information afférents devraient être réévalués au fur et à mesure que les objectifs changent ou que les lacunes en matière d'information sont diagnostiquées.
D5 Des procédures de suivi devraient être instituées et mises en œuvre pour garantir que les mesures appropriées seront prises.
D6 La direction devrait évaluer de façon périodique l'efficacité des contrôles au sein de l'organisme et communiquer les résultats à ceux à qui ils sont redevables.

**112 rue Kent, bureau 790  
Ottawa, ON, K1P 5P2  
Tél: 613-567-8078  
Télec: 567-7790**