

## **Audit du processus d'appel du CRSNG**

Division de l'audit interne  
Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada  
Le 17 décembre 2013

---

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1</b>	<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>CONTEXTE .....</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT .....</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>MÉTHODE DE L'AUDIT .....</b>	<b>8</b>
<b>5</b>	<b>PRINCIPALES CONSTATATIONS DE L'AUDIT .....</b>	<b>9</b>
5.1	PERTINENCE DU PROCESSUS D'APPEL .....	9
5.2	EFFICACITÉ DU PROCESSUS .....	10
5.3	EFFICACITÉ, COHÉRENCE ET TRANSPARENCE DU PROCESSUS .....	12
<b>6</b>	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>15</b>
<b>7</b>	<b>ÉQUIPE DE L'AUDIT .....</b>	<b>15</b>
<b>8</b>	<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS DE L'AUDIT .....</b>	<b>16</b>
<b>9</b>	<b>ANNEXE I – PROCESSUS D'APPEL.....</b>	<b>19</b>
<b>10</b>	<b>ANNEXE II – ANALYSE COMPARATIVE .....</b>	<b>20</b>
<b>11</b>	<b>ANNEXE III – CHAMPS D'ENQUÊTE ET CRITÈRES D'AUDIT.....</b>	<b>21</b>

# 1 SOMMAIRE

## Contexte

Le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) aide les étudiants des établissements d'enseignement postsecondaire à réaliser des études supérieures, encourage et finance la recherche axée sur la découverte et favorise l'innovation en invitant les entreprises canadiennes à participer et à contribuer à des projets de recherche postsecondaire réalisés dans les domaines des sciences et du génie. Il s'agit d'un organisme ministériel du gouvernement du Canada qui relève du Parlement par l'entremise du ministre de l'Industrie.

La plus grande partie des fonds du CRSNG est accordée par l'entremise d'un processus d'évaluation par les pairs, dans le cadre duquel des comités impartiaux formés d'experts canadiens et étrangers évaluent le mérite des demandes. Les candidats qui présentent une demande au CRSNG ont la possibilité de faire appel d'une décision de financement. Ce processus d'appel vise à traiter les candidats de façon équitable et uniforme.

Le processus d'appel<sup>1</sup> varie légèrement d'un programme à l'autre et dure normalement de deux à trois mois. La plus grande partie des appels présentés au CRSNG concerne le Programme des subventions à la découverte. À la Direction des subventions de recherche et bourses (SRB), les appels sont habituellement examinés par des conseillers en appel externes qui sont des chercheurs expérimentés et qui connaissent le processus d'évaluation par les pairs du CRSNG, mais qui n'ont pas participé à l'évaluation de la demande initiale. À la Direction des programmes de partenariats de recherche (PPR), l'examen des appels est surtout réalisé par les responsables de programme. Dans les deux cas, la décision finale est prise par des cadres du CRSNG.

## Pourquoi est-ce important?

Le processus d'appel du CRSNG est une étape importante du processus de financement des subventions et n'a jamais fait partie des audits antérieurs des processus de programme. De plus, la direction du CRSNG souhaitait obtenir une certaine certitude quant à l'équité des pratiques d'appel. L'audit pourrait aussi permettre de faire une analyse comparative du processus du CRSNG avec celui d'autres organismes et de cerner des domaines où il serait possible de faire des économies grâce à la rationalisation et à l'uniformisation.

## Objectif et portée de l'audit

L'objectif global de l'audit était d'examiner et d'évaluer le processus d'appel du CRSNG, ainsi que de donner une certitude quant à sa pertinence, à son efficience et à son efficacité. De plus, il visait à confirmer que les pratiques d'appel en place, malgré leur diversité, permettent de faire un examen ouvert, juste, indépendant et transparent des décisions de financement.

La portée de l'audit comprenait un examen du processus d'appel actuel utilisé dans un certain nombre de programmes. La portée de l'audit a aussi englobé l'examen des mesures de contrôle et des processus en place qui visent à assurer l'uniformité et

---

<sup>1</sup> Voir l'annexe 1 pour avoir plus de renseignements sur le processus d'appel.

l'efficacité tout au long du processus d'appel, ainsi que la conformité aux politiques et aux règlements applicables. Dans le cadre de l'audit, on a interviewé des intervenants clés (notamment des conseillers en appel externes par l'entremise d'un sondage), examiné de la documentation, et comparé le processus d'appel du CRSNG à celui d'organisations similaires, afin d'évaluer la pertinence et l'efficacité des processus utilisés par le CRSNG.

L'évaluation de la pertinence des décisions d'appel ne faisait pas partie de l'audit, qui était plutôt axé sur les processus mis en place pour assurer le traitement équitable des demandes et l'impartialité des évaluations. L'audit a englobé tous les appels présentés dans le cadre de certains programmes du CRSNG entre le 1<sup>er</sup> avril 2011 et le 31 mars 2013. Un échantillon représentatif des petits et des gros programmes a été utilisé pour l'analyse.

### **Principales constatations de l'audit**

Le processus d'appel du CRSNG est considéré comme une étape finale dans le processus global de présentation des demandes du CRSNG, parce qu'il donne aux candidats la possibilité d'exercer un recours lorsqu'une erreur se produit pendant l'examen de la demande de financement. Chaque année, le CRSNG reçoit environ de 150 à 200 appels pour les trois motifs suivants : 1) erreur de procédure; 2) erreur administrative; ou 3) évaluation injuste. Les principales constatations sont présentées ci-dessous.

#### *Le CRSNG devrait-il permettre d'en appeler des décisions de financement?*

Chaque année, le CRSNG reçoit de milliers de candidats des demandes de financement dans le cadre de ses programmes; ces demandes sont examinées et évaluées par des pairs et des comités de sélection. Le processus d'appel du CRSNG donne aux candidats la possibilité d'en appeler d'une décision de financement, même si des fonds ont été accordés, s'ils pensent que la décision découle d'une erreur administrative ou d'une erreur de procédure ou qu'elle est injuste. L'audit montre que le processus d'appel est un outil efficace et essentiel pour assurer la transparence du processus de demande du CRSNG. Il constitue un recours lorsque des erreurs éventuelles sont cernées soit par les candidats, soit par les employés (qui peuvent lancer un appel au nom du candidat). L'audit indique que le processus d'appel crée un climat de confiance au sein de la communauté<sup>2</sup> et qu'il constitue une étape finale appropriée du cycle de présentation d'une demande. Comparativement à environ la moitié d'autres organisations de financement similaires analysées (voir la liste à l'annexe II) pendant l'audit qui n'ont pas de processus d'appel officiel, le CRSNG est considéré comme un organisme objectif et transparent qui respecte les valeurs énoncées dans sa documentation.

#### *Le processus d'appel du CRSNG est-il approprié?*

L'audit a consisté notamment à faire passer des entrevues aux gestionnaires et aux employés du CRSNG, à examiner les processus, à sonder les conseillers en appel, à examiner les dossiers d'appel et à faire une comparaison avec des organismes de financement similaires pour évaluer la pertinence du processus et des critères d'appel du CRSNG. L'analyse comparative a montré que le CRSNG est la seule organisation à

---

<sup>2</sup> Les responsables de l'audit ont collecté les commentaires des conseillers en appel à l'aide de sondages. Ces personnes ont été des candidats, des personnes responsables de l'évaluation par les pairs ou des présidents de comité d'évaluation par les pairs.

avoir intégré le motif d'« injustice » dans ses critères d'appel d'une décision de financement. Dans les autres organisations de financement similaires, les motifs d'appel officiels sont uniquement une erreur de procédure ou une erreur administrative.

Selon la plupart des dossiers d'appel examinés, les candidats ont invoqué les trois motifs d'appel. La plupart des appelants n'ont pas présenté d'arguments liés à une erreur de procédure ou à une erreur administrative, mais ont plutôt prétendu que la décision de financement était basée sur une évaluation injuste faite par les pairs. Comme la notion d'« injustice » est très subjective, le CRSNG doit se demander ce qui est « juste » et ce qui est « injuste » et au bout du compte, il est forcé d'accepter l'appel et de le transmettre aux conseillers en appel. Les employés et les gestionnaires des programmes pensent que le fait de demander un examen par un tiers contribue à valider et à confirmer la conclusion de leur évaluation, à savoir que l'« injustice » est ou non la véritable cause de la décision de financement. De plus, l'analyse a révélé que tous les appels qui ont obtenu gain de cause (moins de 10 p. 100 du total des appels reçus) sont basés sur une erreur de procédure ou une erreur administrative.

En conséquence, le CRSNG devrait envisager de supprimer le motif d'appel subjectif de l'« injustice », ce qui pourrait réduire le nombre d'appels reçus et harmoniser ses pratiques avec celles d'autres organisations de financement similaires.

#### Le processus d'appel est-il efficace?

La majorité des appels reçus par le CRSNG (environ 90 p. 100) sont liés au Programme de subventions à la découverte; en raison de ce pourcentage, il a fallu adopter un ensemble officiel de procédures et de lignes directrices pour gérer les appels des décisions de financement relatives aux subventions à la découverte. Le nombre d'appels reçus dans d'autres programmes est faible; ils sont habituellement gérés de façon ponctuelle. En conséquence, les employés qui ne travaillent pas au Programme de subventions à la découverte ont recours aux procédures établies pour ce programme et les adaptent à leurs besoins. Cette pratique est normale dans les programmes qui reçoivent un très petit nombre d'appels. Cependant, l'équipe de l'audit a également observé une variation entre les équipes du Programme de subventions à la découverte. Ces différences nuisent à la qualité des dossiers et pourraient exposer l'organisme au risque que les décisions ne soient pas appuyées si, par exemple, un cas d'appel était porté devant les tribunaux ou requis dans le cadre d'une demande d'accès à l'information. Pour assurer la mise en œuvre uniforme du processus d'appel, le CRSNG devrait envisager de l'officialiser dans l'ensemble de l'organisme, d'établir une structure de gouvernance pour que le processus soit discuté, ajusté et respecté, puis d'en surveiller le respect afin de cerner et de corriger les cas de non-conformité.

Il est essentiel que la communauté n'ait aucun doute quant à la transparence et à l'objectivité de l'organisme. Cet aspect pourrait être amélioré si les équipes de programme examinaient et évaluaient mutuellement les appels reçus par chacune ou si les universités acceptaient de participer à une évaluation préliminaire des cas d'appel avant qu'ils ne soient envoyés au CRSNG. L'équipe de l'audit a aussi cerné d'autres aspects du processus qui pourraient être améliorés grâce à une définition plus claire et à une adoption plus large du processus.

## Conclusion

L'activité principale du CRSNG consiste à financer les meilleurs chercheurs en sciences et en génie. La concurrence est féroce, les demandes sont nombreuses et malheureusement, les budgets des programmes n'augmentent pas aussi rapidement que la demande. Le processus d'appel actuel donne aux candidats la possibilité d'exercer un recours si et quand une erreur se produit : il constitue une étape essentielle pour assurer la transparence du cycle de présentation des demandes. En outre, il correspond aux valeurs décrites dans la documentation du CRSNG. Pour renforcer le processus d'appel et accroître l'efficacité globale des activités, le CRSNG devrait envisager d'améliorer la gouvernance et la surveillance, ainsi que de mettre en place un processus et une procédure bien définis et uniformes, afin d'assurer l'exactitude des dossiers et l'intégralité de l'information sur les appels. Lorsque la gouvernance sera clarifiée, les rapports et l'information sur les appels pourraient contribuer à documenter le processus décisionnel de la direction. Pour accroître davantage l'efficacité, le CRSNG pourrait envisager de restreindre les motifs d'appel à une « erreur de procédure » et à une « erreur administrative », ainsi que de créer une fonction de traitement des appels qui serait indépendante des programmes. Lorsque le CRSNG donnera suite à ces recommandations, il devrait envisager d'engager dans cette démarche l'organisme subventionnaire homologue, soit le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), afin d'harmoniser dans la mesure du possible le processus d'appel des deux organismes aux fins de la mise en œuvre d'un processus d'appel commun dans le cadre du nouveau système de gestion des subventions en cours d'élaboration.

## 2 CONTEXTE

Le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) aide les étudiants des établissements d'enseignement postsecondaire à réaliser des études supérieures, encourage et finance la recherche axée sur la découverte et favorise l'innovation en invitant les entreprises canadiennes à participer et à contribuer à des projets de recherche postsecondaire réalisés dans les domaines des sciences et du génie. Il s'agit d'un organisme ministériel du gouvernement du Canada qui relève du Parlement par l'entremise du ministre de l'Industrie. Il existe cinq directions au CRSNG. La plupart des appels sont à deux d'entre elles : la Direction des subventions de recherche et bourses (SRB) et la Direction des programmes de partenariats de recherche (PPR).

La plus grande partie des fonds du CRSNG est accordée par l'entremise d'un processus concurrentiel d'évaluation par les pairs, dans le cadre duquel des comités impartiaux formés d'experts canadiens et étrangers évaluent le mérite des demandes. Ces experts sont regroupés en comités de sélection (pour les subventions à la découverte, ce sont des groupes d'évaluation) et examinent des milliers de demandes pour ensuite formuler des recommandations de financement au CRSNG. La dernière étape du cycle de demande de subvention est le processus d'appel, qui donne un recours aux candidats qui ont l'impression qu'une erreur de procédure ou une erreur administrative s'est produite pendant l'évaluation de leur demande ou que cette évaluation est injuste. Les lignes directrices pour le processus d'appel du CRSNG sont affichées sur le site Web de l'organisme et décrivent les motifs d'appel.

Voici le processus général pour l'examen d'un appel<sup>3</sup>.

- Le CRSNG reçoit une lettre officielle d'appel dans laquelle le candidat doit démontrer que son cas remplit les conditions relatives aux motifs d'appel. De plus, l'administrateur de programme ou le chef d'équipe peut lancer un appel au nom d'un candidat s'il constate qu'une erreur de procédure ou une erreur administrative s'est produite.
- L'administrateur de programme et le chef d'équipe ou le gestionnaire de programme examinent la lettre d'appel, la demande initiale, les rapports de l'évaluation par les pairs, etc., afin de déterminer si les conditions relatives aux motifs d'appel sont remplies.
- Puis, le gestionnaire de programme ou le chef d'équipe décide, au cas par cas, d'examiner le dossier à l'interne ou de l'envoyer à un évaluateur externe (conseiller en appel).
- S'il l'appel est accordé, un financement temporaire d'un an est habituellement accordé, et le candidat est invité à présenter une autre demande dans le cadre du prochain cycle de financement.

Le processus d'appel varie légèrement d'un programme à l'autre et dure normalement de deux à trois mois. À la Direction des SRB du CRSNG, les appels peuvent être examinés à l'interne, mais la plus grande partie est envoyée à des conseillers en appel externes à des fins d'examen. Ces conseillers sont des chercheurs expérimentés qui connaissent le processus d'évaluation par les pairs du CRSNG, mais qui n'ont pas participé à l'évaluation de la demande initiale. À la Direction des PPR, l'examen des

---

<sup>3</sup> Voir l'annexe I pour avoir des renseignements détaillés sur le processus d'appel.

appels est normalement réalisé par les responsables de programme. Dans les deux cas, la décision finale sur un appel est prise par des cadres du CRSNG.

Chaque année, le CRSNG reçoit de 150 à 200 appels des décisions de financement qui sont envoyés par des candidats. La plupart des appels (plus de 90 p. 100) sont présentés à la Direction des SRB, plus précisément dans le cadre du Programme de subventions à la découverte, le plus important programme de subventions du CRSNG qui offre un financement annuel de plus de 300 millions de dollars et qui reçoit près de 3 500 demandes. Environ 10 p. 100 des appels mènent au renversement de la décision de financement initiale.

### 3 OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT

L'objectif global de l'audit était d'examiner et d'évaluer le processus d'appel du CRSNG, ainsi que de donner une certitude quant à sa pertinence, à son efficience et à son efficacité. De plus, il visait à valider que les processus d'appel en place sont ouverts, justes, indépendants et transparents, malgré leur diversité.

La portée de l'audit comprenait un examen des processus d'appel actuels utilisés dans un certain nombre de programmes du CRSNG. La portée de l'audit a aussi englobé l'examen des mesures de contrôle et des processus en place qui visent à assurer l'uniformité et l'efficacité tout au long du processus d'appel, ainsi que la conformité aux politiques et aux règlements applicables. Dans le cadre de l'audit, on comparé les processus du CRSNG à ceux d'organisations similaires, afin d'évaluer la pertinence et l'efficacité des processus utilisés par le CRSNG..

L'évaluation de la pertinence des décisions d'appel ne faisait pas partie de l'audit, qui était plutôt axé sur les processus mis en place pour assurer le traitement équitable des demandes et l'impartialité des évaluations. L'audit a englobé tous les appels présentés dans le cadre de certains programmes du CRSNG entre le 1<sup>er</sup> avril 2011 et le 31 mars 2013. Un échantillon représentatif des petits et des gros programmes a été utilisé pour l'analyse.

### 4 MÉTHODE DE L'AUDIT

L'audit a commencé par une phase de planification, pendant laquelle des entrevues préliminaires ont été réalisées auprès des gestionnaires et des employés des programmes, la documentation a été examinée et les conseillers en appel externes ont été sondés afin de mieux comprendre les processus d'appel utilisés au CRSNG. Ensuite, une évaluation du risque a été réalisée pour déterminer et définir les champs d'enquête pour la phase de réalisation. Le programme de l'audit, notamment les critères et les procédures d'audit détaillés, a ensuite été conçu en fonction de ces champs d'enquête. Une analyse comparative d'autres organisations similaires a été réalisée pour évaluer les processus d'appel actuellement utilisés au CRSNG.

La mission d'audit a été réalisée conformément à la *Politique sur la vérification interne*, aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* du Conseil du Trésor (CT), et aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification* de l'Institut des vérificateurs internes (IVI). Ces normes exigent que des procédures d'audit suffisantes et appropriées soient utilisées et que des preuves soient collectées pour donner une grande certitude quant aux constatations énoncées dans le



présent rapport. Les conclusions sont basées sur la comparaison des situations existant au moment de l'audit avec les critères d'audit.

## 5 PRINCIPALES CONSTATATIONS DE L'AUDIT

### 5.1 Pertinence du processus d'appel

Chaque année, le CRSNG verse plus de 1,1 milliard de dollars à plus de 41 000 étudiants et professeurs. Pour ce faire, une équipe qui comprend non seulement des employés et des gestionnaires du CRSNG, mais aussi des professionnels externes qui offrent bénévolement du temps pour participer aux comités d'évaluation par les pairs ou jouer le rôle d'évaluateur externe, traite chaque année plus de 10 000 demandes. Le fait que seulement 1 ou 2 p. 100 des candidats en appellent de la décision de financement qui découle de l'examen de leur proposition par des pairs témoigne du grand professionnalisme et de la minutie des employés du CRSNG et de la qualité du processus d'évaluation par les pairs.

Le cycle des programmes du CRSNG, qui varie légèrement d'un programme à l'autre, comprend des étapes importantes similaires. Quand le CRSNG reçoit les demandes et les documents connexes, un groupe de personnes responsables de l'évaluation par les pairs qui ont une expertise du domaine ciblé examine et évalue les demandes. Les candidats reçoivent ou non des fonds du CRSNG, selon le classement de leur demande ou le fait qu'ils satisfont ou non aux critères requis. La dernière étape du cycle est le processus d'appel<sup>4</sup>, qui donne aux candidats la possibilité d'en appeler de la décision de financement s'ils pensent qu'il y a eu une erreur administrative, une erreur de procédure ou une injustice pendant le processus d'évaluation.

#### ***5.1.1 Il est pertinent de donner aux candidats du CRSNG la possibilité d'interjeter appel pour corriger d'éventuelles erreurs de procédure ou erreurs administratives.***

L'audit a montré que le processus d'appel du CRSNG est considéré, tant par le CRSNG que par sa communauté externe<sup>5</sup>, comme une étape essentielle pour assurer la transparence du processus de demande. Comme dans toutes les activités complexes, des erreurs peuvent se produire, et le processus d'appel constitue un recours lorsque des erreurs éventuelles sont repérées soit par les candidats, soit par les employés (qui peuvent lancer un appel au nom du candidat). L'audit indique que le processus d'appel crée un climat de confiance au sein de la communauté et qu'il constitue une étape finale appropriée du cycle de présentation d'une demande. Pour évaluer la pertinence du processus, l'équipe de l'audit a sondé les employés et la communauté et réalisé une analyse comparative d'organisations de financement similaires. Elle a découvert qu'environ 40 p. 100 des organisations échantillonnées avaient mis en place un processus d'appel officiel pour corriger spécifiquement les erreurs de procédure ou les erreurs administratives. Le CRSNG est la seule organisation à intégrer officiellement l'« injustice » dans ses motifs d'appel officiels. Ce motif d'appel est examiné plus à fond à la section 5.2.2.

<sup>4</sup> Voir l'annexe I pour avoir des renseignements détaillés sur le processus d'appel.

<sup>5</sup> L'équipe de l'audit a collecté les commentaires des conseillers en appel par l'entremise d'un sondage. Ces personnes ont déjà été des candidats, des personnes responsables de l'évaluation par les pairs et des présidents de comité d'évaluation par les pairs.

## 5.2 Efficacité du processus

Le site Web du CRSNG indique que le principal objectif du processus d'appel est d'« assurer que le candidat a été traité d'une manière équitable et cohérente dans le cadre d'un programme pour lequel les fonds sont limités »<sup>6</sup> et souligné que « le CRSNG s'efforce de traiter équitablement les demandes et de fournir une évaluation juste en fonction des critères de sélection et des contraintes budgétaires »<sup>7</sup>. Pour que les appels soient traités de façon équitable, cohérente et transparente, il faut mettre en place des motifs d'appel et des outils (notamment des procédures, des processus et des lignes directrices) clairs et les communiquer adéquatement afin de guider les pratiques des employés chargés des dossiers.

### 5.2.1 La gouvernance et la politique relatives au processus d'appel ne sont pas claires.

La structure de gouvernance du CRSNG comprend des comités internes et externes qui orientent les activités de l'organisme, contribuent à l'élaboration des politiques et exercent une surveillance pour assurer la cohérence, la conformité, l'efficacité et l'efficience des activités opérationnelles. L'audit a montré que le rôle de surveillance et de prise de décisions que doit jouer la direction dans le cadre du processus d'appel n'est pas officiellement documenté dans le mandat des comités de gestion internes<sup>8</sup>. De même, les deux comités permanents externes du CRSNG<sup>9</sup> ont le mandat de surveiller certaines parties du processus de demande (c.-à-d. l'évaluation par les pairs et le processus d'octroi des subventions), mais n'ont pas le mandat officiel de surveiller les « appels » ou d'en discuter.

L'équipe de l'audit s'attendait à ce que le CRSNG ait mis en place un processus spécifique pour communiquer à ses organes de gouvernance de l'information concernant la politique, la directive ou les mises à jour et les changements apportés au processus. Elle a plutôt découvert que les rôles et les responsabilités relatifs aux appels n'ont pas été officialisés, ce qui nuit à l'uniformité de l'information et de la communication de l'information sur les appels. De plus, une meilleure définition et l'officialisation des exigences relatives à la gouvernance du processus d'appel favoriseraient l'uniformité des pratiques dans l'ensemble de l'organisme.

**RECOMMANDATION 1 :** Le CRSNG devrait envisager de clarifier les rôles et les responsabilités des organes directeurs pour le processus et la politique d'appel, afin d'assurer que l'information sur les appels est communiquée aux organes directeurs et que les décisions sont prises au niveau approprié.

### 5.2.2 Les motifs d'appel du CRSNG pourraient être clarifiés.

Le site Web du CRSNG est une ressource importante pour les candidats, les employés et les personnes responsables de l'évaluation par les pairs parce qu'il donne des renseignements détaillés sur les programmes, notamment le processus d'appel et les motifs d'appel. Il donne un aperçu du processus d'appel du CRSNG, notamment ses

<sup>6</sup> [http://www.nserc-crsng.gc.ca/NSERC-CRSNG/Politiques-Politiques/appeals-appel\\_fra.asp](http://www.nserc-crsng.gc.ca/NSERC-CRSNG/Politiques-Politiques/appeals-appel_fra.asp)

<sup>7</sup> [http://www.nserc-crsng.gc.ca/NSERC-CRSNG/Politiques-Politiques/appeals-appel\\_fra.asp](http://www.nserc-crsng.gc.ca/NSERC-CRSNG/Politiques-Politiques/appeals-appel_fra.asp)

<sup>8</sup> Les comités de gestion internes du CRSNG sont le Comité de gestion de la direction (CGD), le Comité de gestion stratégique (CGS) et Comité de gestion du président (CGP).

<sup>9</sup> Les deux comités permanents externes du CRSNG sont le Comité sur les subventions et les bourses (CSB) et le Comité sur les partenariats de recherche (CPR).

principes et l'échéancier général pour le traitement de l'appel. De plus, des renseignements plus détaillés sont fournis pour l'un des programmes du CRSNG dont les dates limites pour la présentation des demandes sont fixes : le Programme de subventions à la découverte. L'équipe de l'audit a découvert que la définition des motifs d'appel du CRSNG n'est pas uniforme d'une page Web à l'autre. Ainsi, dans la page Web sur la politique d'appel du CRSNG, seulement deux motifs d'appel sont présentés, alors qu'il y en a trois dans les lignes directrices sur les subventions à la découverte. Dans certaines pages, il y a des exemples pour chaque motif d'appel alors que dans d'autres, seules les catégories sont présentées. Même si les définitions sont très étroitement liées, la variation de la formulation pourrait causer de la confusion chez les candidats et les employés qui évaluent si un appel satisfait aux critères.

Comme il a été souligné dans la section précédente, l'analyse comparative d'organisations de financement de la recherche similaires<sup>10</sup> montre que les organisations qui acceptent les appels ne le font que pour une erreur de procédure ou une erreur administrative. Par contre, les motifs d'appel du CRSNG sont plus subjectifs, parce qu'ils comprennent aussi la notion d'« injustice ». L'équipe de l'audit a constaté que dans presque tous les dossiers d'appel examinés, les candidats ont invoqué les trois motifs d'appel. La plupart des appels présentés sont basés non pas sur une erreur de procédure ou une erreur administrative, mais plutôt sur le fait que la décision de financement défavorable est attribuable à une évaluation injuste par les pairs. Pendant l'examen des dossiers, l'équipe de l'audit a constaté que seulement 10 p. 100 des appels traités par le CRSNG ont mené à un renversement de la décision de financement initiale et que tous les appels fructueux étaient basés sur une erreur de procédure ou une erreur administrative.

En limitant les motifs d'appel à une erreur de procédure et à une erreur administrative, le CRSNG pourrait aligner davantage ses pratiques sur celles d'autres organisations de financement nationales et internationales et peut-être réduire le nombre d'appels qui nécessitent un examen. En plus de diminuer les ressources requises pour traiter les appels, cette réduction, associée à une définition plus claire et uniforme des motifs d'appel, donnerait aussi au personnel de l'organisme une plus grande capacité de traiter les appels à l'interne et de répondre plus rapidement aux appelants.

**RECOMMANDATION 2 :** Le CRSNG devrait envisager de clarifier ses motifs d'appel pour assurer qu'ils sont documentés et communiqués de façon uniforme, ainsi que de revoir le critère de l'« injustice » afin de supprimer l'aspect subjectif, ce qui pourrait lui permettre de réaliser des gains d'efficacité.

### ***5.2.3 Les conditions d'admissibilité à un appel ne sont pas définies pour tous les programmes.***

Le CRSNG accepte les appels des décisions de financement pour tous ses programmes. L'équipe de l'audit a observé qu'il existe pour certains programmes des conditions qui pourraient limiter la capacité du CRSNG à fournir du financement même lorsque l'appel est fructueux. Ainsi, les commentaires issus de l'évaluation par les pairs qui sont communiqués aux candidats aux programmes de bourse sont présentés sous la forme de notes numériques. Cette information ne permet pas d'avancer qu'il y a eu une erreur de procédure ou une erreur administrative; il est donc pratiquement impossible

---

<sup>10</sup> Voir l'annexe II pour avoir la liste des organisations qui ont fait l'objet de l'analyse comparative pendant l'audit.

pour les candidats d'en appeler des résultats de façon crédible. En outre, le CRSNG pourrait envisager de déterminer quels programmes financent des projets ou des activités où le facteur temps est important, ainsi que d'indiquer plus clairement comment ces programmes pourraient être limités<sup>11</sup> par les exigences décrites dans la *Directive sur les paiements de transfert* (1<sup>er</sup> avril 2008) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT)<sup>12</sup>.

Comme le CRSNG n'a pas clairement communiqué les exigences qui pourraient essentiellement limiter la capacité d'un candidat d'interjeter appel avec succès, il risque de consacrer du temps et des ressources à des appels liés à des programmes où il est impossible de revoir la décision de financement. En clarifiant les programmes où les appels sont admissibles, il pourrait réduire le risque de frustrer la communauté de la recherche et d'affecter des ressources aux appels qui ne peuvent pas être fructueux. De plus, cette clarification pourrait assurer que les chercheurs et les employés comprennent les nuances qui influent sur la capacité d'un candidat à interjeter appel d'une décision de financement avec succès.

**RECOMMANDATION 3 :** Le CRSNG devrait envisager de déterminer les programmes dont les modalités peuvent influencer sur la capacité de verser des fonds aux candidats à la suite d'un appel fructueux. Ces programmes et leurs modalités devraient être clairement documentés et communiqués pour éviter d'induire les candidats en erreur et accroître l'efficacité du processus.

### 5.3 Efficacité, cohérence et transparence du processus

Le personnel du Programme de subventions à la découverte du CRSNG a élaboré une politique d'appel, des lignes directrices connexes et des directives, parce qu'en raison du nombre d'appels reçus chaque année, ce processus est devenu une étape normale du cycle de demande. En raison du plus petit nombre d'appels reçus à la Direction des PPR, celle-ci a utilisé au besoin les outils du Programme de subventions à la découverte et commencé à élaborer des lignes directrices ou des directives spécifiques. Bien que les employés du CRSNG qui participent au processus d'appel sont minutieux et méthodiques, il serait possible de réaliser des gains d'efficacité à certaines étapes importantes de ce processus, comme il est indiqué ci-dessous.

#### 5.3.1 L'amélioration de la politique, des processus, des procédures et des modèles d'appel pourrait accroître la cohérence et la transparence.

Les outils conçus dans le cadre du Programme de subventions à la découverte visent à donner aux employés et aux conseillers en appel les procédures et les modèles requis pour que les dossiers soient examinés de façon uniforme, qu'ils soient bien documentés et qu'ils contiennent les approbations appropriées des superviseurs et de la direction. Au lieu d'élaborer leur propre série de procédures documentées et d'outils, les employés de la Direction des PPR ont recours à la procédure générale d'appel utilisée dans le cadre

<sup>11</sup> Par exemple, les subventions d'interaction du CRSNG appuient des dépenses liées aux déplacements et aux réunions, afin de permettre aux chercheurs d'établir des liens avec des partenaires industriels et de déterminer d'éventuels projets de recherche. De même, le Programme de temps-navire permet aux titulaires d'une subvention à la découverte de demander des fonds supplémentaires pour avoir accès à des navires dans le cadre de leur programme de recherche. Le CRSNG serait incapable de financer des activités qui se seraient produites pendant la période de traitement de l'appel.

<sup>12</sup> *Directive sur les paiements de transfert* du SCT, le 1<sup>er</sup> avril 2008, paragraphe 6.3.1.

du Programme de subventions à la découverte et l'adaptent aux besoins des programmes. L'équipe de l'audit a découvert qu'en raison du peu de formalités, de l'absence d'une procédure claire pour le processus d'appel et du très faible nombre d'appels annuels reçus à la Direction des PPR, les employés redécouvrent et redéfinissent le processus d'appel de façon ponctuelle. Il serait possible de réaliser des gains d'efficacité en communiquant à tous les employés du CRSNG un processus commun et clair, notamment des instructions sur la documentation requise, les approbations de la direction, l'entrée des données et les rapports internes.

L'équipe de l'audit a constaté que les procédures de la Direction des SRB (qui gère le Programme de subventions à la découverte) font régulièrement l'objet de discussions et que les modifications convenues sont documentées et mises en œuvre. Même si les équipes chargées des subventions à la découverte ont travaillé ensemble pour faire ces ajustements, l'équipe de l'audit a constaté que chaque équipe chargée de la prestation du Programme de subventions à la découverte a légèrement modifié la procédure, ce qui a créé de l'incohérence. Elle ne savait pas si les pratiques exemplaires observées au sein de certaines équipes avaient été communiquées à tout le personnel du Programme de subventions à la découverte ou débattues par lui. Par exemple, l'équipe de l'audit a observé qu'une équipe chargée des subventions à la découverte avait modifié la procédure pour que le recrutement du conseiller en appel ait lieu avant la date limite de la présentation des appels. Quand elle a reçu les appels, le chef d'équipe a pu attribuer rapidement les dossiers d'appel, ce qui en a beaucoup accéléré le délai d'exécution. De plus, les dossiers examinés par une autre équipe avaient été constitués de façon systématique, étaient complets et contenaient suffisamment de renseignements pour éliminer les lacunes. Il aurait été utile que ces deux pratiques soient adoptées par toutes les équipes.

**RECOMMANDATION 4 :** Le CRSNG devrait envisager d'élaborer un processus d'appel pour tous les programmes, y compris l'établissement de rapports, ainsi que des exigences pour la gestion des dossiers et de l'information.

***5.3.2 Aucune surveillance des pratiques d'appel n'est exercée dans l'ensemble de l'organisme pour assurer la cohérence et l'exactitude de l'information et des données sur les appels.***

L'équipe de l'audit a constaté que diverses pratiques utilisées à la Direction des SRB et à la Direction des PPR ont influé sur la cohérence de l'information entrée dans le Système informatique de gestion des subventions et bourses (SIGSB) du CRSNG. Les étapes requises pour assurer la saisie des données sur les appels dans le SIGSB ne sont pas toujours suivies, ce qui nuit à leur intégralité et à l'exactitude des rapports. Il en résulte que la capacité du CRSNG à suivre et à divulguer de façon proactive<sup>13</sup> les sommes qu'il a déboursées pour les subventions accordées par l'entremise du processus d'appel dépend de procédures manuelles. L'équipe de l'audit a constaté que les grandes étapes du processus d'appel sont en général suivies, mais a trouvé de nombreuses différences pour les aspects suivants : 1) le degré de détail de la documentation conservée dans le dossier papier; 2) la preuve documentée que l'administrateur de programme et le chef d'équipe ont réalisé l'analyse de l'appel; et 3) la documentation des principaux points de décision. Certains dossiers étaient complets et

---

<sup>13</sup> En vertu de la *Politique sur la divulgation proactive*, toutes les subventions et les bourses d'une valeur supérieure à 25 000 \$ doivent être affichées sur le site Web de l'organisme.

documentés en détail, mais d'autres ne contenaient pas les documents importants et pourraient être considérés comme incomplets. Ces différences pourraient exposer l'organisme au risque que les décisions ne soient pas appuyées si, par exemple, un cas d'appel était porté devant les tribunaux ou requis dans le cadre d'une demande d'accès à l'information.

**RECOMMANDATION 5 :** Simultanément à la recommandation précédente, le CRSNG devrait envisager de définir un régime de surveillance et de vérification des appels afin d'accroître l'exactitude des données et de l'information ainsi que l'exactitude des rapports sur les subventions accordées. En outre, un tel régime pourrait contribuer à assurer le respect des procédures et augmenter l'uniformité et l'intégralité des dossiers.

### ***5.3.3 Les conclusions des conseillers en appel sont similaires à celles provenant de l'examen préliminaire des appels réalisé par le personnel du CRSNG.***

À la Direction des SRB, les agents de programme et les chefs d'équipe font une évaluation interne en deux parties pour déterminer si l'appel du candidat est basé ou non sur les motifs d'appel du CRSNG. Une fois cette étape terminée, l'information sur l'appel est transmise à un conseiller en appel aux fins de l'examen du dossier par une tierce partie. L'équipe de l'audit a constaté que l'évaluation du conseiller en appel mène rarement à des conclusions qui sont différentes de celles de l'examen interne réalisé par le personnel du programme. C'est pourquoi cette étape paraît lourde aux employés; elle ne fait que confirmer le résultat de l'évaluation interne réalisée par le CRSNG. S'il clarifiait les motifs d'appel et offrait au personnel des procédures claires et une formation pour l'examen des appels, le CRSNG pourrait réaliser la plupart des examens à l'interne et n'avoir recours à un conseiller en appel que pour les cas spéciaux.

### ***5.3.4 Le personnel du Programme de subventions à la découverte du CRSNG atténue le risque de perception de conflit d'intérêts en demandant à un conseiller en appel d'examiner la plupart des appels.***

Le personnel du Programme de subventions à la découverte du CRSNG a adopté la pratique d'avoir recours à une tierce partie, le conseiller en appel, pour examiner la majorité des appels qu'il reçoit, afin d'atténuer le risque de perception de conflit d'intérêts. L'équipe de l'audit a constaté que cette pratique est répandue, même lorsque les examens internes de divers niveaux aboutissent à la même conclusion, à savoir que les conditions relatives aux motifs d'appel n'étaient pas remplies. Le but de cette pratique n'est pas seulement de réaliser un examen indépendant et objectif au profit des candidats, mais aussi d'obtenir une deuxième opinion. Pour la plupart des appels basés sur le motif de l'« injustice », les employés et les gestionnaires du programme ont l'impression que l'examen par une tierce partie contribue à valider leur évaluation de la véritable cause de la décision de financement défavorable (est-ce l'« injustice » ou non?). Cet examen par un expert vise à atténuer le risque de perception de partialité et à ajouter de la crédibilité à la décision d'appel. L'équipe de l'audit a constaté que cette pratique est principalement utilisée au Programme de subventions à la découverte, mais qu'elle ne l'est pas dans les programmes de bourses, ni à la Direction des PPR, où les décisions d'appel sont basées uniquement sur l'examen interne. En outre, elle a aussi observé que cette étape du processus d'appel est celle qui demande le plus de temps et de ressources, parce que les chefs d'équipe doivent trouver les conseillers en appel, examiner avec eux l'objet de l'examen de l'appel, faire une mise à jour dans le dossier, puis collaborer pour assurer la pertinence du rapport sur l'appel.

**RECOMMANDATION 6 :** Le CRSNG devrait envisager d'explorer des méthodes pour accroître l'efficacité opérationnelle et l'objectivité du processus d'appel, notamment les suivantes : clarifier et mieux définir les conditions qui nécessitent un examen par une tierce partie; demander aux équipes de programme d'examiner et d'évaluer mutuellement les appels qu'elles ont reçus; faire participer les universités à l'évaluation préliminaire des appels avant qu'ils ne soient envoyés au CRSNG, etc.

## 6 CONCLUSION

L'activité principale du CRSNG consiste à financer les meilleurs chercheurs en sciences naturelles et en génie. La concurrence est féroce, les demandes sont nombreuses et malheureusement, les budgets des programmes n'augmentent pas aussi rapidement que la demande. Le processus d'appel actuel donne aux candidats la possibilité d'exercer un recours si et quand une erreur se produit : il constitue une étape essentielle du cycle de demande. Dans le Programme de subventions à la découverte, qui reçoit le plus grand nombre d'appels, le CRSNG a clairement défini, documenté et communiqué des directives et des lignes directrices aux personnes qui participent au processus. Le personnel des programmes où il n'existe pas de documentation utilise les outils du Programme de subventions à la découverte. Pour renforcer le processus d'appel et accroître l'efficacité globale des activités dans ce domaine, il faudrait apporter des améliorations afin d'assurer l'exactitude des dossiers, l'uniformité de la documentation et la qualité de l'information saisie dans le SIGSB. De plus, la clarification des rôles et des responsabilités des organes de direction devrait aussi favoriser l'uniformisation des pratiques dans l'ensemble de l'organisme.

Le CRSNG devrait également envisager de redéfinir les motifs d'appel pour éviter que l'évaluation des appels ne soit ambiguë, ce qui améliorerait l'équité de l'ensemble du processus. Cette clarification devrait aussi réduire les besoins en ressources. Pour augmenter davantage l'efficacité et l'objectivité dans leur ensemble, le CRSNG devrait envisager de demander aux équipes de programme d'examiner et d'évaluer mutuellement les appels qu'elles ont reçus, ainsi que de faire participer les universités à l'évaluation préliminaire des appels avant de les lui transmettre. Ce processus révisé pourrait contribuer à assurer l'uniformité, mais aussi accroître le caractère indépendant et la perception d'équité du processus d'appel du CRSNG. Lorsque le CRSNG donnera suite à ces recommandations, il devrait envisager d'engager dans cette démarche l'organisme subventionnaire homologue, soit le Conseil de recherches en sciences humaines, afin d'harmoniser dans la mesure du possible le processus d'appel des deux organismes aux fins de la mise en œuvre d'un processus d'appel commun dans le cadre du nouveau système de gestion des subventions en cours d'élaboration.

## 7 ÉQUIPE DE L'AUDIT

Dirigeant principal de l'audit :	Phat Do
Responsable de l'audit :	Benjamin Cyr
Auditrice principale :	Patricia Morrell

## 8 RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS DE L'AUDIT

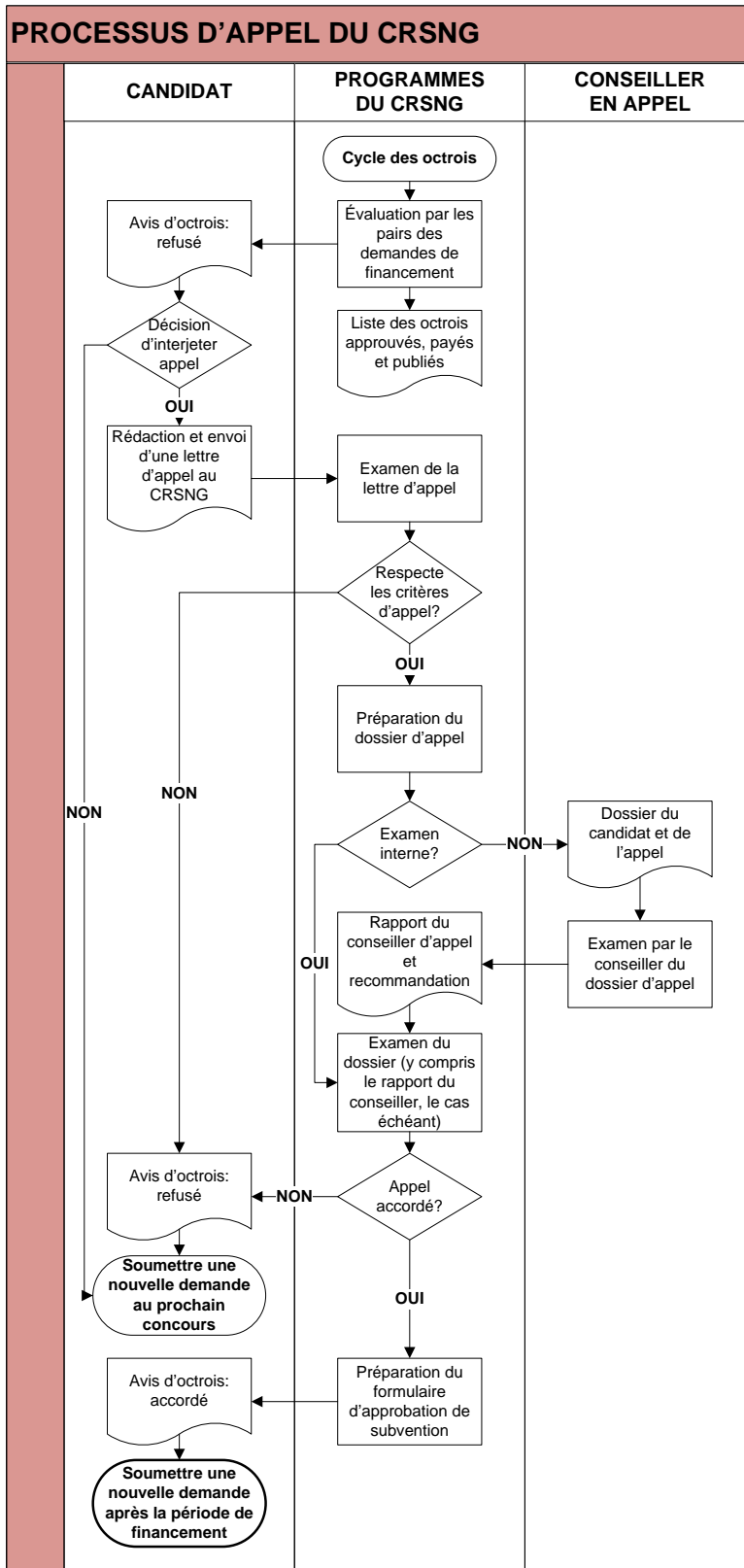
POINT	RECOMMANDATION	PLAN D'ACTION	DATE CIBLE
1.	Le CRSNG devrait envisager de clarifier les rôles et les responsabilités des organes directeurs pour le processus et la politique d'appel, afin d'assurer que l'information sur les appels est communiquée aux organes directeurs et que les décisions sont prises au niveau approprié.	<p>Acceptée. Le CRSNG a créé un groupe de travail multidivisionnaire sur le processus d'appel pour qu'il examine et analyse les six recommandations et élabore un plan de mise en œuvre.</p> <p>Le groupe de travail analysera les rôles et les responsabilités des divers comités et groupes de travail formés d'employés ou de membres externes, afin de déterminer le groupe le plus pertinent pour la surveillance de la politique et du processus d'appel. En mai 2014, il demandera au CSB et au CPR d'approuver les changements proposés.</p>	Septembre 2014
2.	Le CRSNG devrait envisager de clarifier ses motifs d'appel pour assurer qu'ils sont documentés et communiqués de façon uniforme, ainsi que de revoir le critère de l'« injustice » afin de supprimer l'aspect subjectif, ce qui pourrait lui permettre de réaliser des gains d'efficacité.	<p>Acceptée. À la fin novembre, les recommandations de l'audit ont été présentées au CSB et au CPR, qui devaient indiquer s'ils étaient d'accord avec la suppression du motif basé sur l'« injustice » pour en appeler d'une décision du CRSNG. Les deux étaient d'accord.</p> <p>Le groupe de travail clarifiera les motifs d'appel en tenant compte des commentaires de l'équipe de l'audit.</p> <p>Il faudra mettre à jour la documentation connexe qui est présentée sur le site Web du CRSNG et les procédures internes à temps pour le prochain cycle de décisions sur les subventions à la découverte.</p>	<p>Février 2014</p> <p>Mars 2014</p>
3.	Le CRSNG devrait envisager de déterminer les programmes dont les	Acceptée.	Août 2014



	modalités peuvent influencer sur la capacité de verser des fonds aux candidats à la suite d'un appel fructueux. Ces programmes et leurs modalités devraient être clairement documentés et communiqués pour éviter d'induire les candidats en erreur et accroître l'efficacité du processus.	Le groupe de travail analysera la série des programmes du CRSNG et définira ces modalités. Au besoin, il mettra à jour la documentation de l'organisme.	
4.	Le CRSNG devrait envisager d'élaborer un processus d'appel pour tous les programmes, y compris l'établissement de rapports, ainsi que des exigences pour la gestion des dossiers et de l'information.	Acceptée. Le groupe de travail examinera les processus actuels et les harmonisera autant que possible dans toutes les divisions du CRSNG qui sont responsables de la prestation de programmes.	Mai 2014
5.	Simultanément à la recommandation précédente, le CRSNG devrait envisager de définir un régime de surveillance et de vérification des appels afin d'accroître l'exactitude des données et de l'information ainsi que l'exactitude des rapports sur les subventions accordées. En outre, un tel régime pourrait contribuer à assurer le respect des procédures et augmenter l'uniformité et l'intégralité des dossiers.	Acceptée. Le groupe de travail examinera les processus actuels, afin de cerner les aspects à améliorer.	Février 2015
6.	Le CRSNG devrait envisager d'explorer	La direction accepte d'examiner la question.	Mai 2014

	<p>des méthodes pour accroître l'efficacité opérationnelle et l'objectivité du processus d'appel, notamment les suivantes : clarifier et mieux définir les conditions qui nécessitent un examen par une tierce partie; demander aux équipes de programme d'examiner et d'évaluer mutuellement les appels qu'elles ont reçus; faire participer les universités à l'évaluation préliminaire des appels avant qu'ils ne soient envoyés au CRSNG, etc.</p>		
--	--	--	--

## 9 ANNEXE I – Processus d'appel



## 10 ANNEXE II – Analyse comparative

Dans le cadre de l'audit des appels, l'équipe a réalisé une analyse comparative pour déterminer si d'autres organismes de financement avaient mis en place des processus d'appel et quels motifs d'appel ils utilisaient.

Dans l'ensemble, 40 p. 100 des organisations n'avaient pas de processus d'appel officiel et sauf au CRSNG, leurs motifs d'appel étaient basés sur une « erreur de procédure » ou une « erreur administrative ».

L'analyse comparative a ciblé les organismes suivants :

- Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
- Conseil des arts du Canada
- Fulbright Canada
- Instituts de recherche en santé du Canada
- Fondation Trillium de l'Ontario
- International Foundation for Science
- Wenner Gren Foundation (subventions de recherche menée en collaboration à l'échelle internationale)
- Economic and Social Research Council (Royaume-Uni)
- Science Foundation Ireland
- Association canadienne du diabète
- Harry Frank Guggenheim Foundation (États-Unis)
- BrightFocus Foundation (association américaine dans le domaine de la santé)
- National Institute of Allergy and Infectious Diseases (département de la santé des États-Unis)
- Fondation canadienne pour l'innovation
- Australian Research Council
- Netherlands Organisation for Scientific Research
- Joint Information Systems Committee – JISC (Royaume-Uni)

## 11 ANNEXE III – Champs d'enquête et critères d'audit

<b>Champ d'enquête 1 : Conformité</b> <b>L'objectif est de déterminer si le processus d'appel du CRSNG est conforme aux politiques, aux directives et aux lignes directrices internes pertinentes.</b>	
<b>Critères d'audit</b>	<b>Sources</b>
1.1 – Il y a une structure de gouvernance en place à l'appui du processus d'appel.	CGB G-2, AC-1 CCC, B3
1.2 – Il y a des politiques, des lignes directrices et des directives en place à l'appui du processus d'appel du CRSNG.	CGB ST-5
1.3 – Le CRSNG surveille et examine régulièrement la conformité aux politiques, aux lignes directrices et aux directives.	CGB ST-7 COSO MON-A
<b>Champ d'enquête 2 : Cohérence, équité et transparence</b> <b>L'objectif est de déterminer si le processus d'appel du CRSNG constitue un ensemble efficace de mesures de contrôle qui assurent l'équité, la cohérence et la transparence du processus décisionnel relatif aux appels.</b>	
<b>Critères d'audit</b>	<b>Sources</b>
2.1 – Les processus opérationnels utilisés par les parties internes pour traiter les appels sont bien compris et utilisés de façon similaire.	COSO CA-1
2.2 – Le processus et les outils en place pour traiter les appels assurent l'évaluation juste et équitable de toutes les demandes.	COSO CA-2
<b>Champ d'enquête 3 : Efficacité</b> <b>L'objectif est de déterminer si le processus d'appel du CRSNG assure l'utilisation efficace des ressources et appuie la prise de décisions en temps opportun pour les candidats.</b>	
<b>Critères d'audit</b>	<b>Sources</b>
3.1 – Le processus d'appel existant permet de donner rapidement une décision aux candidats.	COSO IC-B5
3.2 – L'élaboration du processus d'appel a été basée sur l'efficacité.	COSO RA-B
<b>Champ d'enquête 4 : Pertinence</b> <b>L'objectif est de déterminer si le processus d'appel actuel du CRSNG est pertinent et s'il représente une étape essentielle à la transparence et à l'équité du processus de demande au CRSNG.</b>	
<b>Critères d'audit</b>	<b>Sources</b>
4.1 – Le processus d'appel actuel est similaire à celui d'autres organisations de financement.	Analyse comparative
4.2 – Le processus d'appel est essentiel et obligatoire.	Organismes centraux

CGB : contrôles de gestion de base du Secrétariat du Conseil du Trésor

CCC : critères du cadre de contrôle de l'Institut canadien des comptables agréés

COSO : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (aucun équivalent français)