



# Consortium national pour la cybersécurité (CNC)

## Plan organisationnel | 2023 à 2024

Soumis à Innovation, Sciences et Développement économique Canada

Le 31 janvier 2023

# Table des matières

1. Partie 1: Sommaire exécutif	2
2. Partie 2 : Introduction	5
3. Partie 3 : Approche stratégique	8
4. Partie 4 : Activités prévues	10
5. Partie 5 : Plan financier	15
6. Partie 6 : Risques et mesures d'atténuation	18
7. Partie 7 : Activités de suivi de la gestion du rendement	29
8. Annexes	32
I. Annexe A : Conseil d'administration du lancement	33
II. Annexe B : Descriptions des rôles proposés	34
III. Annexe C : État des résultats projeté pour la période 2023 à 2024	39
IV. Annexe D : Cadre de performance	40

## Partie 1

### Sommaire exécutif

Le Consortium national pour la cybersécurité (CNC) est un organisme à but non lucratif qui se consacre au développement de l'écosystème de la cybersécurité au Canada par le biais de la recherche et le développement, de la commercialisation et de la formation.

Le 17 février 2022, l'honorable François-Philippe Champagne, ministre de l'Innovation, des Sciences et de l'Industrie (ISDE), a annoncé que le CNC avait reçu jusqu'à 80 millions de dollars sur quatre ans pour soutenir la croissance de l'écosystème de la cybersécurité au Canada par le développement de la collaboration entre le secteur privé et les universités. L'organisme est dirigé par des centres d'expertise en cybersécurité de cinq universités canadiennes : l'Université Concordia, l'Université métropolitaine de Toronto, l'Université de Calgary, l'Université du Nouveau-Brunswick et l'Université de Waterloo.

### Approche stratégique

Jusqu'à présent, le travail du CNC a été axé sur la mise en place des fondations opérationnelles nécessaires pour soutenir l'exécution du programme pour la période 2023 à 2024 et dans les années à venir. Il s'agit notamment d'ancrer l'organisation dans les principes de responsabilité, de transparence, d'équité, de diversité et d'inclusion dans tous les aspects de son travail. En collaboration avec le conseil d'administration, le secrétariat de lancement a défini trois phases de travail pour le lancement du CNC :

1. **Phase Un – Bâtir les fondations** (septembre 2022 à mars 2023) se concentrer sur l'établissement des éléments opérationnels nécessaires à la réalisation de la vision, de la mission et des programmes du CNC.
2. **Phase Deux – Activation** (avril 2023 à mars 2024) s'appuyer sur les éléments fondamentaux de la première phase pour soutenir la mise en œuvre des principales activités du CNC concernant le programme et l'engagement au sein de l'écosystème.
3. **Phase Trois – Opérations complètes** (avril 2024 à mars 2025) consolider les opérations administratives et de programme et établir le rôle du CNC au sein de l'écosystème.

Le présent plan organisationnel se concentre sur la phase deux qui débutera le 1<sup>er</sup> avril 2023, et est guidé par les objectifs suivants:

- Créer une structure de **gouvernance** solide et responsable.
- Mettre en place des **mécanismes** de secrétariat stratégiques et efficaces.
- Concevoir et fournir une **solide programmation** et un **fort engagement des membres**.
- Façonner une présence publique et assurer **une solide communication et des activités accrues de mobilisation au sein de l'écosystème**.

Les **activités prévues** pour soutenir ces objectifs au cours de la période 2023 à 2024 sont les suivantes :

- Recruter le conseil d'administration de lancement.
- Créer les comités du conseil.
- Tenir la première assemblée générale annuelle (AGA) du CNC.
- Lancer le processus inaugural de planification stratégique.
- Embaucher l'équipe de la haute direction et l'équipe du secrétariat.
- Réaliser le premier audit financier externe.
- Rédiger et publier le premier rapport annuel (2022 à 2023).
- Répondre à toutes les exigences et à tous les processus relatifs aux rapports annuels.
- Compléter et soumettre tous les autres documents relatifs aux conditions préalables exigées par ISDE:
  - Stratégie de réseau
  - Plan de cybersécurité
  - Plan de développement durable
- Publier le premier appel à propositions fermé pour les projets prêts à être mis en œuvre.
- Concevoir le programme de subventions et commencer à planifier un deuxième appel à propositions.
- Articuler et activer la stratégie en matière d'adhésion, y compris la structure des membres.
- Développer le premier plan de communication.
- Développer l'image de marque de l'organisation.
- Organiser les premières activités de formation et d'engagement communautaire pour accroître la notoriété du CNC au sein de l'écosystème.
- Organiser la première conférence annuelle du CNC.

Un calendrier de mise en œuvre est présenté dans la partie 4.

Le conseil d'administration de lancement et l'équipe de haute direction, ainsi que le Comité scientifique opérationnel et consultatif, devraient être en place avant août 2023. Le CNC s'efforcera de combiner des ressources intérimaires et permanentes afin d'assurer la continuité et la stabilité pendant la transition.

Pendant cette phase clé d'activation organisationnelle, le CNC prévoit que les recettes provenant d'ISDE et les dépenses prévues pour l'exercice 2023 à 2024 s'élèveront à 9,859 millions de dollars, pour couvrir les activités du CNC – y compris les appels à propositions pour les projets prêts à être mis en œuvre et d'autres programmes – et l'administration. Ce plan organisationnel présente les recettes prévues, les dépenses planifiées et les besoins de trésorerie, échelonnés par trimestre, pour l'exercice 2023 à 2024.

Le CNC évaluera et enregistrera les risques et les stratégies d'atténuation sur une base semestrielle. Au cours de la phase de lancement, le CNC a identifié plusieurs risques – financiers, opérationnels, stratégiques et de réputation – et a suggéré des stratégies d'atténuation pour la période 2023 à 2024. Ces risques sont décrits dans la partie 6.

Il s'agira d'une période intense et passionnante pour le CNC alors qu'il effectuera la transition vers une équipe permanente et des opérations complètes et qu'il lancera son premier appel à propositions. Nous sommes convaincus que le secrétariat et le conseil d'administration de lancement ont jeté les bases qui permettront au CNC d'atteindre l'excellence et la durabilité en 2023 à 2024 et dans les années à venir.

## Partie 2

### Introduction

#### 2.1. À propos du CNC

Le CNC est un organisme à but non lucratif de droit fédéral qui s'engage à faire progresser l'écosystème de la cybersécurité au Canada. L'organisme a été fondé en 2020 par les centres d'expertise en cybersécurité de cinq universités canadiennes : l'Université Concordia, l'Université métropolitaine de Toronto, l'Université de Calgary, l'Université du Nouveau-Brunswick et l'Université de Waterloo. Le 17 février 2022, ISDE s'est engagé à verser jusqu'à 80 millions de dollars sur quatre ans au CNC par le biais du programme Réseau d'innovation pour la cybersécurité (RIC). Ce financement est un investissement fondamental qui vise à soutenir la croissance de l'écosystème de la cybersécurité au Canada par le développement de la collaboration entre le secteur privé et les universités.

#### 2.2. Notre vision

La vision du CNC est de faire progresser l'écosystème de la cybersécurité au Canada par la recherche et le développement, la commercialisation et la formation.

#### 2.3. Notre mission

La mission du CNC est de développer un réseau pancanadien qui collabore avec les secteurs privé et public afin de favoriser l'innovation et le développement des talents en matière de cybersécurité et d'accroître l'activité économique liée à la cybersécurité au Canada.

#### 2.4. Nos valeurs

- **Partenariat** | Nous encouragerons et soutiendrons les possibilités de collaboration et de partenariat entre le monde universitaire et les secteurs privé et public.
- **Croissance** | Nous construirons des systèmes de cybersécurité innovants pour établir une croissance et une durabilité économiques pour le Canada et les Canadiennes et Canadiens.
- **Recherche et innovation** | Nous établirons et maintiendrons de solides partenariats de recherche et de développement avec le secteur privé.
- **Ressources humaines qualifiées en cybersécurité** | Nous développerons et offrirons des programmes de formation qui répondent aux véritables besoins en cybersécurité des secteurs privé et public.
- **Partage des connaissances** | Nous créerons une communauté de partage des connaissances dans laquelle l'accès à l'expertise est disponible à tout moment et en tout lieu auprès d'experts et de pairs.
- **Inclusion** | Nous intégrerons les principes d'équité, de diversité et d'inclusion dans tous les domaines d'activité du CNC et nous favoriserons une culture organisationnelle inclusive qui valorise les diverses perspectives et contributions.

## 2.5. Notre engagement en matière de responsabilité

Dans l'accomplissement de sa mission, le CNC s'engage à respecter les normes les plus élevées en matière de responsabilité et de transparence.

Nous adhérerons aux meilleures pratiques de gouvernance en veillant à ce que les autorités, les responsabilités et les structures décisionnelles appropriées soient établies. Il s'agira notamment de former un conseil d'administration hautement qualifié, inclusif et diversifié; de définir clairement les rôles et les responsabilités de la direction du CNC et des membres du conseil; d'établir les comités adéquats pour la supervision du conseil et d'assurer une communication claire et stratégique entre la direction de l'organisation et le conseil.

La transparence et la responsabilisation seront à la base de toutes les activités du CNC. Nos activités seront guidées par des documents et des processus de surveillance clés, y compris les plans organisationnels, les rapports annuels, les vérifications financières externes, les évaluations et les réponses continues en matière de gestion des risques et le suivi du rendement.

Voir l'annexe A pour une liste des membres actuels du conseil d'administration de lancement.

## 2.6. Nos priorités

Le CNC favorise la collaboration et le renforcement des capacités dans les secteurs privé et public autour de cinq priorités:

1. **Protection des infrastructures critiques** : développer des solutions permettant une surveillance proactive ainsi qu'une détection et une atténuation en temps réel afin de restaurer les infrastructures critiques des dommages et interruptions infligés par les cyberattaques.
2. **Cybersécurité centrée sur l'humain** : comprendre comment les facteurs humains influencent et affectent les exigences en matière de sécurité et de confidentialité afin de développer de nouvelles solutions de cybersécurité centrées sur l'humain.
3. **Sécurité des réseaux** : développer des outils, des techniques et des procédures pour protéger les réseaux et les serveurs informatiques des exploits internes et externes.
4. **Vie privée et technologies d'amélioration de la vie privée** : développer des technologies de protection dans de nombreux environnements différents afin de protéger les personnes et les données contre les violations de la vie privée.
5. **Sécurité des logiciels** : développer des outils, des méthodes et des pratiques pour révéler et corriger les vulnérabilités avant que les logiciels ne soient mis à la disposition des utilisateurs.

## 2.7. Contexte

Le besoin de développement des talents, d'innovation, de commercialisation et de collaboration au sein de l'écosystème de la cybersécurité au Canada ne cesse de croître. L'adoption croissante de nouvelles technologies comme l'intelligence artificielle et l'Internet des objets, ainsi que l'augmentation mondiale du travail à distance et du travail hybride, ont créé des menaces nouvelles et émergentes pour les infrastructures essentielles du Canada, en particulier dans des secteurs comme l'énergie et les services publics, les services financiers, les transports et les soins de santé. Elle a également créé des menaces pour l'environnement de recherche ouvert et collaboratif au Canada.

Les solutions, les produits, les services et l'expertise en matière de cybersécurité doivent suivre le rythme de la transformation numérique au Canada. Le CNC croit que cela nécessitera une expansion importante des efforts partagés et des investissements dans la recherche, l'innovation, la commercialisation et la formation dans les secteurs privé et public au cours de la prochaine décennie. Nous croyons également que le CNC est bien placé pour assurer le leadership dont l'écosystème de la cybersécurité au Canada a besoin pour assurer la sécurité des Canadiennes et Canadiens.

Le présent plan organisationnel rend compte des travaux fondamentaux que le CNC a entrepris en 2022-2023 pour établir ses bases administratives et décrit ses plans pour 2023-2024.



## Partie 3

### Approche stratégique

Depuis septembre 2022, le conseil d'administration de lancement du CNC se concentre sur la mise en place des fondations administratives de l'organisation afin de soutenir la prestation des programmes en 2023 et dans les années à venir. Dans son travail, il adopte une approche mesurée, en priorisant ses activités afin d'aligner efficacement les ressources et d'assurer au mieux le succès et la durabilité de l'organisation.

#### 3.1. Notre travail

En collaboration avec le conseil d'administration, le secrétariat de lancement du CNC a défini trois phases de travail pour le lancement du CNC :

1. **Phase Un – Bâtir les fondations** (septembre 2022 à mars 2023) se concentre sur l'établissement des éléments opérationnels nécessaires à la réalisation de la vision, de la mission et des programmes du CNC.
2. **Phase Deux – Activation** (avril 2023 à mars 2024) s'appuie sur les éléments fondamentaux de la première phase pour soutenir la mise en œuvre des principales activités du CNC concernant le programme et l'engagement au sein de l'écosystème.
3. **Phase Trois – Opérations complètes** (avril 2024 à mars 2025) consolide les opérations administratives et de programme et établit le rôle du CNC au sein de l'écosystème.

Le CNC est actuellement dans la première phase de ses opérations, qui vise à s'assurer que les fondations de la gouvernance et des opérations sont construites avec excellence afin de positionner le CNC et sa nouvelle équipe pour un véritable succès. Les étapes de la première phase, qui seront terminées d'ici le 31 mars 2023, comprennent : l'établissement de la structure du conseil d'administration de lancement, des principaux comités et des politiques; la mise en place de systèmes financiers et de ressources humaines de lancement; l'élaboration du chemin critique et la conception du premier appel à propositions; la création d'une présence en ligne; la soumission de tous les documents requis à ISED; la nomination du directeur scientifique et le début du processus d'embauche du directeur exécutif et du directeur des finances.

Le présent plan organisationnel porte sur la deuxième phase qui débutera le 1<sup>er</sup> avril 2023.

#### 3.2 Nos objectifs pour la phase deux

En entreprenant la phase deux de ses travaux, le CNC est guidé par les objectifs suivants :

- Créer une structure de **gouvernance** solide et responsable.

- Mettre en place des **mécanismes** de secrétariat stratégiques et efficaces.
- Concevoir et fournir une **solide programmation** et un **fort engagement des membres**.
- Façonner une présence publique et assurer **une solide communication et des activités accrues de mobilisation au sein de l'écosystème**.

## Partie 4

### Activités prévues

#### Phase deux : activation (avril 2023 à mars 2024)

La phase deux sera une période intense et passionnante pour le CNC, avec des activités d'activation qui accéléreront la maturité et l'élan de l'organisation. En s'appuyant sur les fondements de la gouvernance et des opérations qui ont été établis au cours de la première phase, le CNC lancera ses activités de programmation et de rayonnement afin de s'établir en tant qu'organisme solide, réceptif et dynamique en 2023-2024.

Les activités décrites ci-dessous reflètent une approche mesurée et ciblée visant à établir avec succès et de façon durable un organisme de premier plan en matière de cybersécurité au Canada.

#### **Activités prévues pour créer une structure de gouvernance robuste et responsable**

1. Recruter les membres du conseil d'administration de lancement.
2. Créer les comités du conseil.
3. Tenir la première assemblée générale annuelle (AGA) du CNC.
4. Lancer le processus inaugural de planification stratégique.

L'établissement du conseil d'administration de lancement du CNC lors de sa première AGA est une étape importante et passionnante. Les membres du premier conseil seront choisis en fonction de la stratégie de gouvernance qui sera élaborée dans le cadre des activités de la première phase. Grâce à la grille de compétences et de diversité qui sera élaborée, le CNC veillera à ce que la composition du conseil comprenne des membres de partout au Canada qui apportent une expertise en matière de recherche et de technique de la cybersécurité provenant des secteurs privé et public.

Le processus de sélection des membres du conseil d'administration sera axé sur la mise en pratique de l'engagement du CNC à l'égard du Défi 50-30 du gouvernement du Canada, qui exhorte les organisations canadiennes à relever le défi d'accroître la représentation et l'inclusion de divers groupes dans leur milieu de travail tout en soulignant les avantages de donner à toutes les Canadiennes et à tous les Canadiens la possibilité de participer à la vie professionnelle. En reconnaissance de cet engagement, le CNC s'efforcera de faire en sorte que son conseil d'administration soit composé de 50 % de femmes et de 30 % de membres d'autres groupes désignés par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* du gouvernement fédéral, ce qui comprend les femmes, les personnes handicapées, les peuples autochtones et les minorités visibles.

Cette année, le CNC entamera également son premier processus de planification stratégique, qui permettra de mieux définir la vision, les orientations à long terme et les objectifs de l'organisation.

## Activités prévues pour mettre en place des mécanismes de secrétariat stratégiques et efficaces

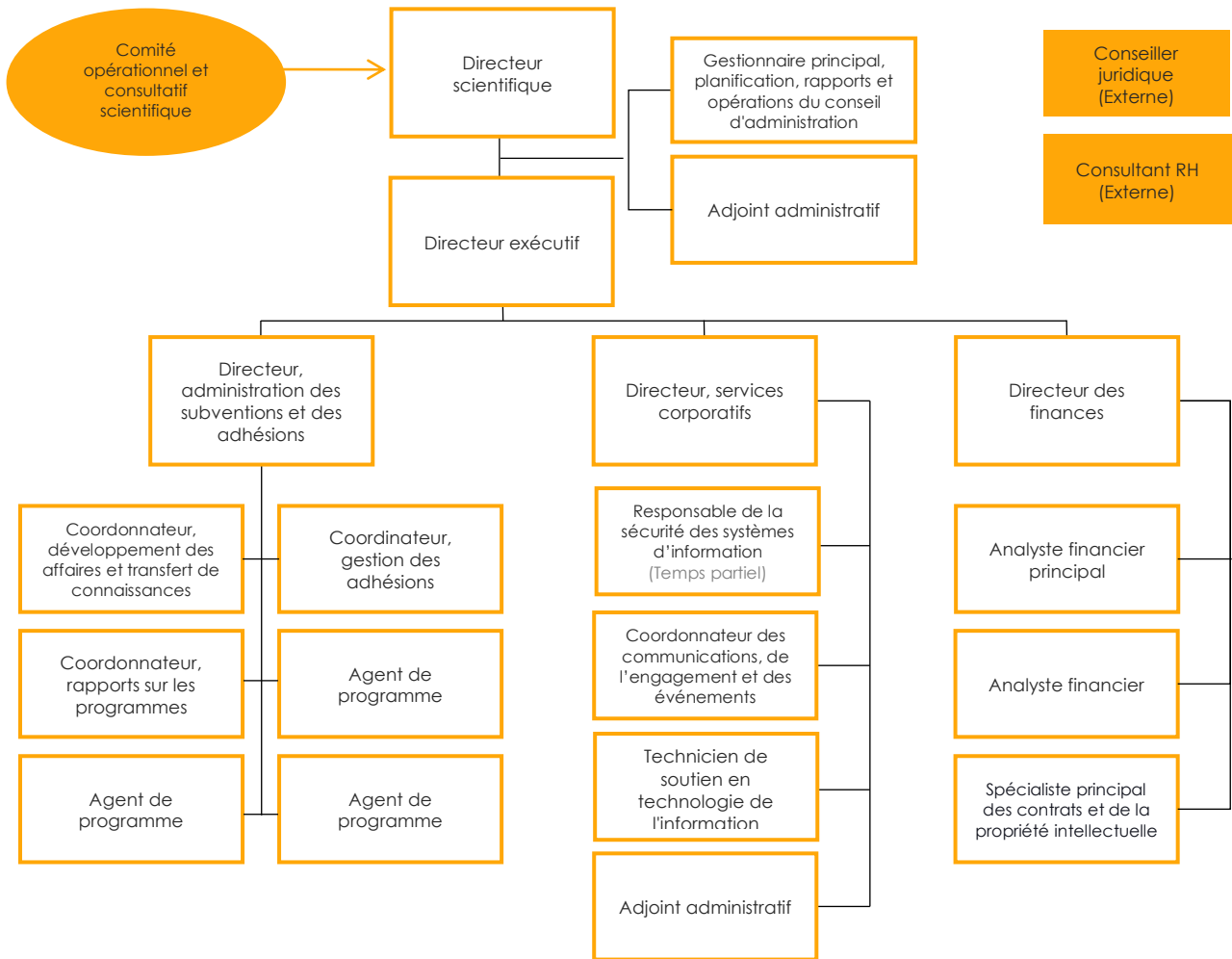
1. Embaucher l'équipe de la haute direction et du secrétariat.
2. Réaliser le premier audit financier externe.
3. Rédiger et publier le premier rapport annuel (2022 à 2023).
4. Répondre à toutes les exigences et à tous les processus relatifs aux rapports annuels.
5. Compléter et soumettre tous les autres documents relatifs aux conditions préalables exigées par ISDE :
  - a. Stratégie de réseau
  - b. Plan de cybersécurité
  - c. Plan de développement durable

Le recrutement du personnel sera une priorité au cours du premier semestre de l'année. Le CNC se concentrera sur le recrutement des meilleurs talents pour combler les rôles décrits dans la structure organisationnelle proposée, illustrée à la figure 1 ci-dessous, et veillera à ce que le recrutement reflète son engagement envers les principes d'équité, de diversité et d'inclusion et le Défi 50-30 du gouvernement. Compte tenu des délais nécessaires pour entreprendre le recrutement, et pour embaucher et intégrer le personnel, les dates d'entrée en fonction du personnel permanent ont été échelonnées ainsi : le directeur exécutif et le directeur des finances seront embauchés avant le 1<sup>er</sup> mai 2023, et le reste de l'équipe sera embauché avant le 1<sup>er</sup> août 2023. Avec les bonnes personnes et les bons processus en place, le CNC sera bien placé pour assurer la rigueur et le succès de ses opérations.

En outre, afin d'assurer un solide soutien scientifique et opérationnel, le CNC mettra en place un comité opérationnel et consultatif scientifique composé d'un directeur scientifique de chacune des cinq institutions fondatrices. Le comité rendra compte au directeur scientifique et sera chargé de formuler des recommandations sur les politiques et les activités liées à toutes les initiatives scientifiques du CNC. Le comité maintiendra une liaison active et continue avec la communauté scientifique du CNC et aidera activement le directeur scientifique à planifier et à exécuter des activités d'engagement communautaire au sein de la communauté scientifique, telles que des conférences annuelles, des ateliers, des webinaires et des programmes de sensibilisation. Le comité conseillera, au besoin, le directeur scientifique sur des questions scientifiques, y compris le processus d'examen des projets et la sélection des membres du comité d'examen des projets.

La démonstration de l'engagement du CNC en matière de responsabilité et de transparence sera une autre priorité en 2023-2024. La réalisation de son premier audit financier externe, la rédaction de son premier rapport annuel et la réalisation de sa première année complète de rapports seront essentielles à cette fin.

Figure 1: Organigramme proposé pour le secrétariat du CNC



(La description des rôles proposés est présentée à l'annexe B).

**Activités prévues pour concevoir et fournir une solide programmation et un fort engagement des membres.**

1. Publier le premier appel à propositions fermé pour les projets prêts à être mis en œuvre.
2. Concevoir le programme de subventions en cours et commencer à planifier un deuxième appel à propositions.
3. Articuler et activer la stratégie d'adhésion, y compris la structure des membres.

L'une des premières actions du CNC en 2023-2024 sera de lancer son premier appel à propositions fermé pour des projets de recherche et développement, de commercialisation et de formation prêts à être mis en œuvre. Afin de garantir un

processus ouvert, équitable, inclusif et transparent, le CNC procédera à une analyse et à un classement rigoureux des propositions par des groupes d'experts; il élaborera un processus de demande clair, ainsi que des communications et du matériel qui fourniront des orientations claires sur le processus et ses exigences; et il communiquera publiquement les projets retenus. Il élaborera et communiquera également des mécanismes solides de gestion des conflits d'intérêts et des litiges en rapport avec l'appel.

Guidée par les leçons tirées du premier appel à propositions pour des projets prêts à être mis en œuvre, le CNC mettra sur pied une équipe permanente chargée de l'administration des subventions et de l'adhésion et concevra le programme de subventions. Le CNC s'engage à s'améliorer continuellement et l'élaboration d'un processus à l'appui de cet objectif sera un élément important des activités du programme de subventions.

Dès sa création, le renforcement de la collaboration et des liens au sein de l'écosystème de la cybersécurité a été au cœur de la vision du CNC. L'engagement et le rayonnement de l'écosystème seront essentiels à la réalisation de la mission du CNC, qui consiste à stimuler l'innovation et le développement de talents de classe mondiale en matière de cybersécurité et à accroître l'activité économique liée à la cybersécurité au Canada. Elles seront également essentielles pour assurer la viabilité à long terme du CNC. L'identification, la mobilisation et l'augmentation du nombre de membres du CNC parmi les experts en cybersécurité, les partenaires et les autres parties prenantes de l'écosystème des secteurs privé et public seront une priorité clé dans cette phase d'activité.

**Activités prévues pour façonner une présence publique et assurer une solide communication et des activités accrues de mobilisation au sein de l'écosystème.**

1. Développer le premier plan de communication.
2. Développer l'image de marque de l'organisation.
3. Organiser les premières activités de formation et d'engagement pour accroître la notoriété au sein de l'écosystème.
4. Organiser la première conférence annuelle du CNC.

Établir la présence et le rôle de chef de file du CNC au sein de l'écosystème de la cybersécurité au Canada est un objectif du CNC pour 2023-2024. La réalisation de cet objectif nécessitera un solide plan de communication et une stratégie pour les activités de formation et de mobilisation qui accroîtront l'engagement au sein de l'écosystème et stimuleront l'adhésion. Il faudra également développer une image cohérente et reconnaissable qui inspire la confiance des experts en cybersécurité, des partenaires, des autres parties prenantes de l'écosystème et du public.

La figure 2 ci-dessous présente le calendrier des activités prévues par le CNC pour la deuxième phase.

Figure 2: Calendrier d'activation de la phase deux

Catégorie	Activités prévues	Calendrier											
		Q1			Q2			Q3			Q4		
		A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M
<b>Gouvernance</b>	1 Recruter le conseil d'administration inaugural	Planification et exécution											
	2 Créer les comités du conseil	Planification et exécution											
	3 Tenir la première Assemblée générale annuelle (AGA)		Planification et exécution										
	4 Lancer le processus inaugural de planification stratégique				Planification et exécution								
<b>Administration</b>	1 Embaucher l'équipe de la haute direction	Planification et exécution											
	2 Réaliser le premier audit financier externe	Planification et exécution											
	3 Rédiger et publier le premier rapport annuel (2022 à 2023)		Planification et exécution										
	4 Répondre à toutes les exigences et à tous les processus relatifs aux rapports annuels	Planification et exécution			Suivis en continu et ajustements								
	5 Compléter et soumettre tous les documents relatifs aux conditions préalables	Planification et exécution						Suivis en continu et ajustements					
<b>Programmation et adhésion</b>	1 Publier le premier appel à propositions fermé pour les projets prêts à être mis en œuvre	Planification et exécution						Suivis en continu et ajustements					
	2 Concevoir un programme de subventions permanent et commencer à préparer un deuxième appel à propositions				Planification et exécution						Suivis en continu et ajustements		
	3 Articuler et activer la stratégie d'adhésion, y compris la structure des membres				Planification et exécution						Suivis en continu et ajustements		
<b>Communication et engagement</b>	1 Développer le premier plan de communication				Planification et exécution						Suivis en continu et ajustements		
	2 Développer l'image de marque de l'organisation				Planification et exécution								
	3 Organiser les premières activités de formation et d'engagement pour accroître le rayonnement au sein de l'écosystème							Planification et exécution					

**Légende**  Planification et exécution  
 Suivis en continu et ajustements

## Partie 5

### Plan financier

#### 5.1. Revenus anticipés et dépenses prévues pour l'année fiscale 2023-2024

Le CNC prévoit que les revenus provenant d'ISDE et les dépenses prévues pour l'exercice 2023-2024 s'élèveront à 9,987 millions de dollars. Les revenus sont composés des éléments suivants :

- Revenus pour les activités du CNC – 6,750 millions de dollars
- Revenus pour l'administration du CNC – 3,237 millions de dollars

L'Annexe C présente l'état des résultats prévus pour 2023-2024.

#### 5.2. Activités du CNC (6,750 million de dollars)

Le CNC prévoit de publier le premier appel à propositions pour les projets prêts à être mis en œuvre d'ici le 31 mars 2023. Ce premier appel comportera trois volets de financement, qui seront échelonnés et attribués comme suit :

- Formation : 11 août 2023
- Commercialisation : 11 août 2023
- Recherche et développement : 1<sup>er</sup> septembre 2023

Le CNC estime que les projets financés dans le cadre de ce premier appel retireront environ 27 millions de dollars de financement du CNC sur quatre ans, échelonné comme suit :

Tableau 1: Flux de fonds pour l'appel à propositions initial

en millions de dollars						
Activité du CNC	Nombre de Projets	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	Total
Commercialisation	10	2 125	2 975	2 125	1 275	8 500
Formation	11	2 250	3 150	2 250	1 350	9 000
Recherche et développement	10	2 375	3 325	2 375	1 425	9 500
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>6 750</b>	<b>9 450</b>	<b>6 750</b>	<b>4 050</b>	<b>27 000</b>
Financement total des activités du CNC selon l'accord de contribution (AC)						67 027
% projets 2023 à 2024 à l'AC						40,3%

Le financement prévu pour 2023-2024 s'élève à 6,750 millions de dollars.



Le financement accordé aux bénéficiaires ultimes (en espèces et en nature) pour l'exercice 2023-2024 s'élève à 7,612 millions de dollars, soit 53 % du coût total des projets. Le ratio de financement (47 % d'ISDE et 53 % du bénéficiaire ultime) a été appliqué de manière cohérente au long des années du projet.

À des fins de planification et jusqu'à ce que les projets réels aient été confirmés, les dépenses de 6,750 millions de dollars faites aux bénéficiaires ultimes ont toutes été reflétées en tant que travail direct.

### **5.3. Frais d'administration du CNC (3,237 millions de dollars)**

Le CNC prévoit que les revenus provenant d'ISDE et les dépenses prévues pour soutenir les coûts d'administration du CNC au cours de l'exercice 2023-2024 s'élèveront à 3,237 millions de dollars et seront composés de coûts de main-d'œuvre directe, indirects, directs, d'équipement, de sous-traitants et de consultants, de déplacements et de d'engagement communautaire, tel que décrit ci-dessous.

### **5.4. Coûts de la main-d'œuvre directe (1,711 million de dollars)**

Le CNC prévoit que les coûts de main-d'œuvre directe s'élèveront à 1,711 million de dollars. Cela permettra de soutenir 14,42 équivalents temps plein (ETP) au cours de l'exercice 2023-2024 (les postes ont été calculés au prorata des dates de début), ce qui représentera 19 ETP une fois annualisés. Cela reflète les postes permanents proposés dans la *Figure 1 - Organigramme proposé pour le CNC* dans la partie 4.

Comme indiqué dans la partie 4, compte tenu des délais nécessaires pour entreprendre les processus de recrutement et embaucher le personnel, les dates d'entrée en fonction du personnel permanent ont été échelonnées ainsi : le directeur général, le directeur des finances et le responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) seront embauchés avant le 1<sup>er</sup> mai 2023, et le reste du personnel sera embauché avant le 1<sup>er</sup> août 2023.

### **5.5. Coûts indirects – frais généraux (0,609 million de dollars)**

Il est prévu que les coûts indirects du CNC s'élèvent à 0,609 million de dollars. Les coûts indirects comprennent les avantages sociaux des employés, les dépenses liées aux conseils juridiques, aux assurances, aux processus de planification stratégique et au recrutement de la haute direction et le conseil d'administration.

### **5.6. Coûts directs (0,578 million de dollars)**

Le CNC prévoit que les coûts directs de l'organisation seront de 0,578 million de dollars. Les coûts directs comprennent les dépenses liées au développement du site Web, à l'audit externe, à la conférence annuelle du CNC, au logiciel en tant que service (SaaS) pour soutenir les activités de gestion financière et de données du CNC, aux logiciels de bureau (par exemple, Microsoft 365), aux activités d'engagement communautaire, au développement de la marque et à la traduction/interprétation.

### 5.7. Coûts d'équipement (0,050 million de dollars)

Le CNC prévoit que les coûts d'équipement seront de 0,050 million de dollars. Les coûts d'équipement comprennent l'acquisition d'ordinateurs pour les employés permanents.

### 5.8. Coûts des sous-traitants et des consultants (0,197 million de dollars)

Il est prévu que les coûts des sous-traitants et des consultants du CNC s'élèvent à 0,197 million de dollars. Les coûts de sous-traitance et de consultation seront principalement liés au maintien de certains employés intérimaires afin de soutenir la transition organisationnelle pendant que le personnel permanent est intégré.

### 5.9. Frais de déplacement et d'engagement communautaire (0,092 million de dollars)

Les frais de déplacement et d'engagement communautaire du CNC devraient s'élever à 0,092 million de dollars. Les frais de déplacement et d'engagement communautaire seront principalement liés à l'engagement auprès des parties prenantes et aux déplacements du personnel pour assister à des réunions importantes, comme la conférence annuelle du CNC.

### 5.10. Besoins annuels de trésorerie

Les besoins annuels de trésorerie du CNC, échelonnés par trimestre, sont présentés dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2 : Besoins annuels de trésorerie du CNC

		2023-2024				
DÉPENSES		Q1	Q2	Q3	Q4	Total
Activités du CNC	Recherche et développement	-	-	950 000	1 425 000	2 375 000
	Commercialisation	-	-	850 000	1 275 000	2 125 000
	Formation	-	-	900 000	1 350 000	2 250 000
Administration du CNC	Main-d'œuvre directe	185 578	468 542	528 750	528 750	1 711 620
	Coûts indirects	148 394	117 975	175 964	166 514	608 847
	Coûts directs	79 700	156 933	233 625	107 692	577 950
	Équipement	29 000	21 000	-	-	50 000
	Sous-traitants et consultants	163 499	33 272	-	-	196 771
	Voyages et engagement communautaire	10 500	15 750	57 750	7 875	91 875
<b>Total des dépenses</b>		<b>616 671</b>	<b>813,472</b>	<b>3 696 089</b>	<b>4 860 831</b>	<b>9 987 063</b>
REVENUS						
Contribution d'ISDE - Activités du CNC		-	-	2 700 000	4 050 000	6 750 000
Contribution d'ISDE - Administration du CNC		616 671	813 472	996 089	810 831	3 237 063
<b>Total des revenus</b>		<b>616 671</b>	<b>813 472</b>	<b>3 696 089</b>	<b>4 860 831</b>	<b>9 987 063</b>

Dans le cadre de l'appel à propositions et de l'examen subséquent, le CNC devra établir des processus pour assurer un appariement approprié des fonds.

## Partie 6

### Risques et mesures d'atténuation

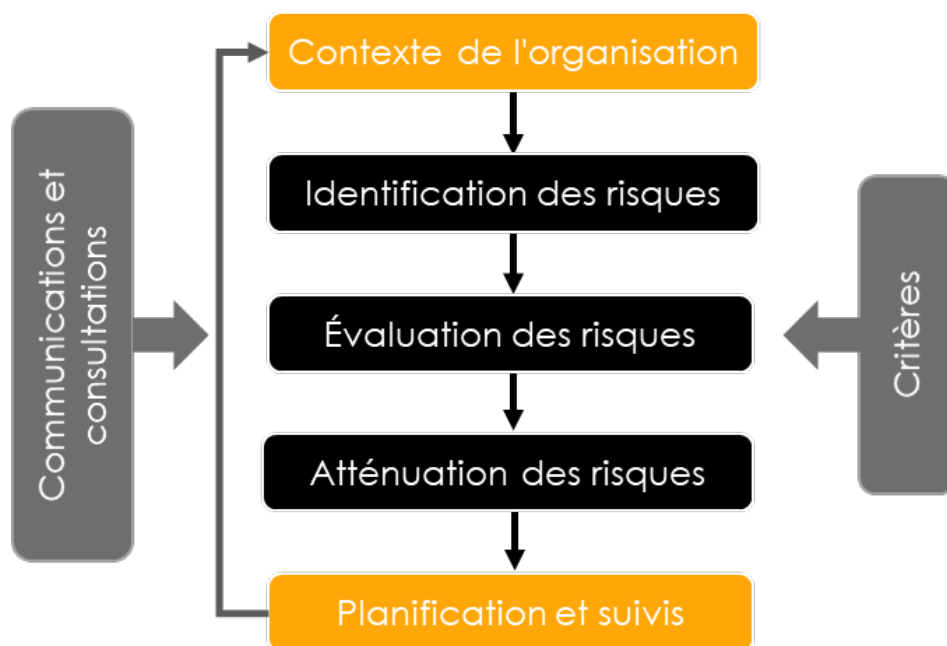
Conformément à son engagement envers une approche robuste, responsable et prudente de gouvernance, le CNC identifiera, évaluera et gèrera régulièrement les risques liés à ses objectifs et aux activités prévues. Dans le cadre de ses activités régulières, l'équipe de direction du CNC examinera et évaluera tous les risques et mettra à jour le registre des risques, au besoin. Le registre des risques du CNC sera présenté tous les trimestres au conseil d'administration pour examen et discussion. Les points qui concernent des comités spécifiques du conseil d'administration seront discutés par le comité concerné avant d'être discutés par l'ensemble du conseil.

Le secrétariat de lancement et le conseil d'administration ont élaboré un cadre initial de gestion des risques et identifié les risques associés aux activités prévues pour l'année 2023-2024. Les risques et les mesures d'atténuation suivants reflètent le statut du CNC en tant qu'entité subventionnaire à but non lucratif en phase de lancement.

#### 6.1. Cadre initial des risques

Un cadre initial des risques a été élaboré pour guider la surveillance, l'identification, l'évaluation et l'atténuation des risques, comme le montre la figure 3 ci-dessous. Ce cadre sera affiné au fur et à mesure que l'organisation se dote de son conseil d'administration inaugural et de son équipe de direction, et qu'elle acquiert de la notoriété.

Figure 3: Cadre initial de gestion des risques de l'organisation



## 6.2. Risques et catégories d'atténuation

Les risques organisationnels seront surveillés et atténués en fonction des quatre catégories décrites ci-dessous et conformément aux objectifs et aux activités prévus dans le présent plan organisationnel.

<b>Catégorie de risque</b>	<b>Description</b>
<b>Financier</b>	Le risque de perte financière due à l'inefficacité des processus financiers pour la production de rapports, la budgétisation, l'allocation de fonds et la gestion financière.
<b>Opérationnel</b>	Le risque de perte directe ou indirecte ou d'incapacité à fournir les services et programmes de base, en particulier aux parties prenantes, résultant de processus internes inadéquats ou défectueux, de questions juridiques, de personnes et de systèmes ou d'événements externes.
<b>Stratégique</b>	Le risque associé aux changements ou aux impacts sur la gouvernance et la direction, la sélection et l'exécution de la stratégie de l'organisation, ou entraînant un manque de réalisation des objectifs de l'organisation.
<b>Réputationnel</b>	Le risque de perte de réputation et de crédibilité auprès des partenaires de l'écosystème, du gouvernement et du public. Ce risque peut impliquer des actions ou des événements qui créent une image négative durable ou une perte de confiance dans les opérations générales de l'organisation.

### 6.3. Risques identifiés et mesures d'atténuation proposées

Catégorie	Risque	Mesures d'atténuation
<p><b>Financier</b></p>	<p>Fonds de roulement insuffisant pour financer toutes les dépenses prévues la première année.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Analyse et approbation rapides des dépenses par le CNC.</li> <li>● Soumission rapide des demandes du CNC à ISDE pour accélérer le débloqué des fonds.</li> <li>● Après approbation, les fonds sont versés aux bénéficiaires ultimes une fois les dépenses encourues.</li> <li>● Les fonctions opérationnelles peuvent être financées par un financement provisoire ou par des détachements des institutions fondatrices jusqu'à ce que les cycles de financement soient rattrapés.</li> </ul>
	<p>Les frais d'administration du CNC pour les salaires, les systèmes ou autres frais généraux dépassent l'allocation prévue au budget.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Consolider les rapports financiers et limiter l'inclusion de dépenses si nécessaire pour ne pas dépasser le budget.</li> <li>● Continuer à travailler avec les institutions fondatrices sur des soutiens en nature pour les opérations.</li> <li>● Si nécessaire, et selon les besoins, réduire les fonds de l'enveloppe du programme pour compenser les coûts administratifs.</li> </ul>

Catégorie	Risque	Mesures d'atténuation
	Insuffisance de l'appariement fournie par les partenaires.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Communication claire sur les critères relatifs à l'appariement des partenaires dans les appels à propositions.</li> <li>● Les processus de contrôle pour l'évaluation des propositions exigeront une reconnaissance écrite des promoteurs dans le cadre des exigences de soumission.</li> <li>● L'approbation finale et le débloqué des fonds nécessiteront une confirmation et des contrôles financiers liés à la réception des fonds de contrepartie par le bénéficiaire ultime.</li> </ul>
<b>Programmes et opérations</b>	Retards dans la mise en œuvre des systèmes RH, financiers et autres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les rôles critiques de direction et d'administration sont priorités dans le cadre des processus d'embauche en T1 2023-2024.</li> <li>● Des évaluations des besoins et du marché seront effectuées au quatrième trimestre 2022-2023 pour identifier tous les systèmes qui seront nécessaires.</li> <li>● Une expertise technique externe sera engagée, si nécessaire, pour soutenir la mise en œuvre et la formation.</li> </ul>

Catégorie	Risque	Mesures d'atténuation
	<p>Le passage de l'équipe de lancement à l'équipe permanente perturbe la continuité et la stabilité des opérations.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Un plan de transition détaillé sera élaboré, qui identifiera les activités et les actions essentielles pour combler de manière proactive les potentielles lacunes.</li> <li>● Les mandats des membres de l'équipe de lancement chevaucheront les rôles permanents afin de garantir le transfert des connaissances et la continuité des opérations.</li> </ul>
	<p>Incapacité à recruter et à conserver un personnel technique hautement qualifié.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Une stratégie et un processus de recrutement solides et convaincants seront élaborés.</li> <li>● L'organisation s'appuiera sur l'expertise et les réseaux de cybersécurité des cinq fondateurs pour le recrutement.</li> <li>● Un plan de rémunération compétitif et un environnement attrayant pour le personnel seront alignés sur les références dans les secteurs de la finance, de l'informatique et de la cybersécurité.</li> <li>● Les cadres de gestion des performances soutiendront des niveaux élevés de prestation de services.</li> </ul>

Catégorie	Risque	Mesures d'atténuation
	<p>Le succès de l'appel à propositions des projets prêts à être mis en œuvre est affecté par des délais serrés, l'insatisfaction des candidats, des propositions de faible qualité, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Des communications claires sur les délais, les processus de demande et les documents requis fourniront des conseils directs et une clarté sur le processus de demande et les exigences.</li> <li>● Une équipe spécialisée ayant une expertise spécifique dans les programmes de subventions sera détachée des universités partenaires pour superviser l'appel à propositions des projets prêts à être mis en œuvre et répondre aux questions des candidats.</li> <li>● Le CNC élaborera et communiquera des mécanismes solides de résolution des conflits d'intérêts et des litiges dans le cadre de l'appel.</li> </ul>



Catégorie	Risque	Mesures d'atténuation
<p><b>Gouvernance et stratégie</b></p>	<p>Les défis liés à l'établissement et au maintien d'un conseil d'administration qui reflète ses engagements envers la diversité géographique, l'EDI et les langues officielles, tout en gardant à l'esprit les conflits d'intérêts et les compétences requises des membres du conseil.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les politiques et processus relatifs aux conflits d'intérêts et au code de conduite seront mis en place avant la sélection des membres du conseil d'administration inaugural, avec une intégration appropriée pour s'assurer que tous les membres du conseil comprennent leur importance.</li> <li>● L'utilisation de la grille de compétences et de diversité du Conseil, qui reflète son engagement envers la diversité géographique, l'EDI et les langues officielles, ainsi que les compétences requises pour le conseil, et le recrutement proactif, en considérant que les politiques et les processus mis en place soutiendront l'établissement du conseil.</li> <li>● Des communications étendues et ouvertes permettront de créer une large connaissance et un intérêt pour l'organisation.</li> </ul>

Catégorie	Risque	Mesures d'atténuation
	Des entrées de revenus robustes et fiables sont nécessaires pour soutenir des opérations durables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Un engagement fort avec les parties prenantes permettra de mettre au point le plan de développement durable requis par l'accord de contribution avec ISED.</li> <li>● Une stratégie d'adhésion sera déployée et comprendra des structures claires de primes et de cotisations.</li> </ul>
<b>Réputationnel</b>	Perception de conflits d'intérêts.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les lignes directrices sur les conflits d'intérêts pour le conseil d'administration et les membres de l'équipe du CNC seront connues du public et évaluées régulièrement lors de l'élaboration des programmes, de l'évaluation des propositions, des opérations et des réunions.</li> <li>● Une philosophie de communication proactive, ouverte et transparente sera adoptée.</li> </ul>

Catégorie	Risque	Mesures d'atténuation
	<p>Insatisfaction des membres ou de l'ensemble de l'écosystème par rapport aux progrès opérationnels, aux programmes, au financement, à la valeur ajoutée pour les membres, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Des communications et des contacts réguliers avec les parties prenantes d'ici la fin du quatrième trimestre 2023 permettront d'obtenir un retour d'information sur les opérations.</li> <li>● Les processus d'engagement stratégique avec les parties prenantes au cours de la phase deux (avril 2023-mars 2024) guideront l'élaboration d'une stratégie d'adhésion et d'un plan stratégique.</li> <li>● Un plan et une approche de communication de crise, si nécessaire, seront prêts à être déployés en 2024-2025.</li> <li>● Des sondages sur la satisfaction des membres seront mis en place afin d'aider à identifier rapidement les problèmes potentiels, qui feront l'objet d'une action rapide.</li> </ul>

Catégorie	Risque	Mesures d'atténuation
	Problèmes ou violations de la cybersécurité au sein du CNC ou chez les partenaires.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le CNC élaborera un plan de cybersécurité qui décrit les attentes et les exigences en matière de cybersécurité pour le CNC et les bénéficiaires.</li> <li>● La preuve de l'existence de plans, de processus et de procédures solides en matière de cybersécurité sera exigée avant l'octroi des fonds aux bénéficiaires.</li> </ul>
	Non-respect des indicateurs clés de performance (ICPs).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Des rapports semestriels seront mis en place pour suivre les indicateurs clés de performance.</li> <li>● Le directeur de l'administration des subventions et des adhésions s'entretiendra régulièrement avec les bénéficiaires ultimes afin d'identifier et de traiter de manière proactive les préoccupations émergentes concernant les indicateurs clés de performance.</li> <li>● Les indicateurs clés de performance seront contrôlés par le conseil d'administration et l'équipe de direction deux fois par an dans le cadre des activités de gestion des risques de l'organisation.</li> </ul>

Catégorie	Risque	Mesures d'atténuation
	<p>Les problèmes ou les violations de la cybersécurité au sein du CNC ou de ses partenaires (par exemple, les institutions fondatrices, les partenaires de financement ou les bénéficiaires ultimes des fonds) pourraient représenter un risque majeur pour la réputation de l'organisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le CNC élaborera un plan de cybersécurité qui décrit les attentes et les exigences en matière de cybersécurité pour le CNC et les bénéficiaires ultimes des fonds du CNC.</li> <li>• La preuve de plans, de processus et de procédures robustes en matière de cybersécurité sera exigée avant l'octroi de fonds aux bénéficiaires ultimes.</li> </ul>
	<p>Le non-respect des indicateurs clés de performance (ICPs) conformément aux exigences de l'accord de contribution pourrait compromettre le financement obtenu de la part d'ISDE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le CNC mettra en œuvre des exigences de rapports semestriels au conseil d'administration du CNC avec des directives claires pour les bénéficiaires ultimes.</li> <li>• Le directeur de l'administration des subventions et des adhésions s'entretiendra sur une base régulière avec les bénéficiaires ultimes afin d'identifier et d'aborder de manière proactive les préoccupations émergentes concernant les indicateurs clés de performance.</li> <li>• Les ICPs seront contrôlés par le conseil d'administration et l'équipe de direction deux fois par an dans le cadre des activités de gestion des risques de l'organisation</li> </ul>

## Partie 7

### Activités de suivi de la gestion du rendement

La stratégie de suivi du rendement du CNC décrit le processus que le CNC utilisera pour recueillir, suivre et rendre compte des indicateurs clés de performance (ICPs) établis dans l'accord de contribution avec ISDE. Il confirme le calendrier de présentation des rapports pour la période 2023 à 2024.

#### 7.1. Rôles et responsabilités en matière de rapports

Au sein du CNC, le gestionnaire principal, planification, rapports et opérations du conseil d'administration travaillera avec le directeur général, le directeur de l'administration des subventions et le directeur des finances pour superviser la collecte, le suivi et la présentation des ICPs. Il sera également responsable de l'établissement des bases de référence et des objectifs des ICPs. Des mises à jour des ICPs seront fournies au conseil d'administration du CNC pour analyse et discussion sur une base semestrielle et à ISDE sur une base annuelle.

La plupart des ICPs établis par le CNC exigent des rapports précis et en temps opportun de la part des bénéficiaires ultimes. Pour répondre à ce besoin, le CNC établira un processus d'ici le début du deuxième trimestre de la période 2023 à 2024 pour que les bénéficiaires ultimes fassent un rapport semestriel sur les ICPs et rédigera des directives claires pour aider à garantir que ces exigences en matière de rapport sont respectées.

#### 7.2. Mécanismes de rapports

Le tableau ci-dessous décrit les mécanismes mis en place par le CNC pour collecter, surveiller et rendre compte de ses ICPs.

Mécanisme de rapport	Description
Rapports de projet	Au cours d'un exercice donné, les bénéficiaires ultimes soumettront des rapports semestriels au gestionnaire principal, planification, rapports et opérations du conseil d'administration sur leurs ICPs requis.

<b>Mécanisme de rapport</b>	<b>Description</b>
<b>Rapport annuel</b>	<p>En collaboration avec le directeur de l'administration des subventions et le directeur des finances, le gestionnaire principal, planification, rapports et opérations du conseil d'administration compilera les données des ICPs à partir des rapports de projet des bénéficiaires ultimes et soumettra ses conclusions à ISDE dans le cadre du rapport annuel du CNC. L'inclusion dans le rapport annuel garantira que les ICPs sont mis à la disposition du public.</p> <p>Les ICPs de la première année du rapport annuel ne refléteront pas une année complète d'opérations, étant donné que les fonds pour les projets prêts à être mis en œuvre n'auront pas été attribués avant août ou septembre (Q2) 2023.</p>
<b>Plan organisationnel</b>	<p>Les ICPs peuvent aussi être rapportés dans le plan organisationnel annuel du CNC qui est soumis à ISDE et publié sur le site Web du CNC.</p>
<b>Évaluation de la gestion</b>	<p>Si cela est jugé nécessaire, ISDE peut effectuer une évaluation de la direction du CCN. ISDE pourrait demander une mise à jour des ICPs dans le cadre de cette évaluation.</p>
<b>Rapport final d'avancement</b>	<p>Dans un délai de 90 jours civils suivant la date d'achèvement de l'accord de contribution, le CNC doit fournir à ISDE un rapport final sur la façon dont le CNC a atteint ses objectifs en matière d'ICPs.</p>
<b>Rapport post-contribution sous la forme d'un rapport annuel</b>	<p>Une fois que la date d'achèvement de l'accord de contribution du CNC sera atteinte, le CNC continuera à fournir des rapports post-contribution pendant une période de cinq ans, y compris toute mise à jour sur l'atteinte de ses ICPs, sous la forme d'un rapport annuel qui sera remis à ISDE.</p>

### 7.3. Calendrier des rapports sur les ICPs pour la période 2023 à 2024

Le tableau ci-dessous présente le calendrier du CNC pour la collecte, le suivi et le rapport des ICPs pour la période 2023 à 2024.

<b>Mécanisme ICP</b>	<b>Délai de préparation</b>	<b>Échéance</b>
<b>Définition des bases et des objectifs des ICPs</b>	Avril à mai 2023	30 mai 2023
<b>Soumission des rapports semestriels sur les projets par les bénéficiaires ultimes</b>	Janvier 2024 et avril 2024	9 février 2023 et 17 mai 2024
<b>Présentation du rapport annuel*</b>	De la mi-mai à la mi-juillet 2024	31 juillet 2024
<b>Présentation du plan organisationnel</b>	Novembre 2023 à la fin janvier 2024	31 janvier 2024

\*Étant donné qu'aucun fonds n'aura été attribué d'ici juillet 2023, le premier rapport annuel ne fera pas état des ICPs.



## **Liste des Annexes**

Annexe A - Conseil d'administration de lancement (en date du 31 janvier 2023)

Annexe B - Descriptions des rôles proposés

Annexe C - État des résultats projeté pour la période 2023 à 2024

Annexe D - Cadre de performance

## **Annexe A – Conseil d'administration de lancement (au 31 janvier 2023)**

### **Paula Wood-Adams, Présidente**

Conseillère spécialisée en innovation  
Bureau du vice-recteur à la recherche et aux études supérieures  
Université Concordia

### **Charmaine Dean**

Vice-présidente, Recherche et international  
Université de Waterloo

### **William Ghali**

Vice-président, Recherche  
Université de Calgary

### **Steven Liss**

Vice-président, Recherche et innovation  
Université métropolitaine de Toronto

### **David MaGee**

Vice-président, Recherche  
Université du Nouveau-Brunswick

## Annexe B – Descriptions des rôles proposés

Titre du poste	Résumé du rôle
<b>Directeur scientifique</b>	Le directeur scientifique relève du conseil d'administration et est responsable de la gestion de toutes les questions opérationnelles au sein du CNC, y compris les fonctions stratégiques, administratives et de programme. Il est le responsable scientifique de l'organisme auprès du public et le principal point de contact du CNC. En tant que représentant de la communauté scientifique, le directeur scientifique est chargé d'élaborer et de diriger la stratégie de recherche du CNC et de travailler en étroite collaboration avec la communauté pour atteindre les objectifs de recherche et développement, de commercialisation et de formation. Le directeur scientifique est appuyé par le Comité scientifique opérationnel et consultatif.
<b>Directeur exécutif</b>	Sous la responsabilité du directeur scientifique, le directeur exécutif est chargé de diriger une équipe de haut niveau responsable des opérations quotidiennes du programme de subventions et des fonctions administratives, notamment les finances, les ressources humaines, les technologies de l'information, les communications et l'audit.
<b>Gestionnaire principal, planification, rapports et opérations du conseil d'administration</b>	Relevant du directeur scientifique, le gestionnaire principal, planification, rapports et opérations du conseil d'administration est responsable de la préparation et de la présentation de tous les rapports requis aux parties prenantes, y compris le conseil d'administration du CNC, le gouvernement et d'autres partenaires, au besoin. Le titulaire du poste fournira également un soutien administratif au conseil d'administration, notamment en planifiant les réunions, en préparant les ordres du jour, en soutenant les dossiers du conseil, ainsi qu'en consignnant les procès-verbaux et les mesures à prendre découlant des réunions du conseil d'administration.

Titre du poste	Résumé du rôle
<b>Adjoint administratif</b>	<p>Sous la responsabilité du directeur scientifique et en soutien au directeur scientifique et au directeur exécutif, l'adjoint administratif fournit une série de services administratifs, notamment la tenue de dossiers et de registres, la gestion de la correspondance entrante et sortante, le suivi de l'équipement du secrétariat, la préparation des ordres du jour des réunions pour l'équipe de direction et d'autres comités, selon les besoins, et la rédaction des procès-verbaux pour l'équipe de direction.</p>
<b>Directeur, administration des subventions et des adhésions</b>	<p>Sous l'autorité du directeur exécutif, le directeur, administration des subventions et des adhésions est chargé de diriger la planification (processus, outils, conformité) et l'exécution du programme d'appel à propositions (appel de subventions). Cela comprend toutes les tâches nécessaires pour élaborer et gérer les politiques, procédures, outils et systèmes permettant d'offrir un programme d'administration des subventions efficace et efficient. Le directeur, administration des subventions et des adhésions supervisera également les stratégies et tactiques de développement des affaires et de gestion des adhésions.</p>
<b>Agent de programme (x3)</b>	<p>Relevant du directeur, administration des subventions et des adhésions et responsable des subventions dans l'un des trois domaines de base (recherche et développement, commercialisation et formation), le responsable de programme administre toutes les phases du processus de subvention et surveille les subventions accordées pour assurer la conformité aux programmes, aux lois et aux règlements financiers.</p>
<b>Coordonnateur, rapports sur les programmes</b>	<p>Sous la responsabilité du directeur, administration des subventions et des adhésions, le coordonnateur des rapports de programme est chargé d'extraire, d'analyser et d'organiser les données du programme de subventions afin de préparer des rapports micro et macro pour toutes les phases du processus d'appel à propositions.</p>
<b>Coordonnateur, développement des affaires et transfert de connaissances</b>	<p>Relevant du directeur, administration des subventions et des adhésions, le coordonnateur, développement des affaires et transfert de connaissances est chargé d'établir et de maintenir des relations avec les membres et les parties prenantes, d'identifier et d'encourager les possibilités de partenariat entre les demandeurs de subventions et de promouvoir les programmes de subventions du CNC au sein de l'écosystème de la cybersécurité.</p>

Titre du poste	Résumé du rôle
<b>Coordonnateur, gestion des adhésions</b>	Relevant du directeur, administration des subventions et des adhésions, le coordonnateur, gestion des adhésions est chargé de mobiliser et de soutenir les membres du CNC, ainsi que d'identifier et de mettre en œuvre des initiatives visant à mobiliser, gérer et accroître les membres du CNC.
<b>Directeur des services corporatifs</b>	Relevant du directeur exécutif, le directeur des services corporatifs est responsable de la prestation de services et de ressources efficaces et efficients à l'appui de la stratégie, des plans et des priorités du CNC et de ses activités. Le titulaire du poste dirige et gère les fonctions des services administratifs et corporatifs, y compris les TI, les ressources humaines et les communications. Le poste est essentiel au bon fonctionnement du CNC.
<b>Responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI)</b>	Relevant du directeur des services corporatifs, le responsable de la sécurité des systèmes d'information travaille à temps partiel et est chargé d'élaborer et de mettre en œuvre un programme de sécurité de l'information, qui comprend des procédures, des politiques et des technologies conçues pour protéger les communications, les systèmes et les biens du CNC contre les menaces internes et externes.
<b>Technicien de soutien en technologie de l'information</b>	Relevant du directeur des services corporatifs, le technicien de soutien en technologie de l'information planifie et gère les services technologiques afin de répondre aux exigences opérationnelles du CNC. Il sert de point de contact en matière de TI pour le personnel du CNC et s'assure que les services de TI répondent aux besoins opérationnels. Il soutient le RSSI et coordonne ses activités avec lui, au besoin, pour toutes les questions liées à la cybersécurité.
<b>Coordinateur des communications, de l'engagement communautaire et des événements</b>	Relevant du directeur des services corporatifs, le coordonnateur des communications, de l'engagement communautaire et des événements est responsable de l'établissement d'une stratégie et d'un plan de communication et des activités correspondantes pour le CNC, y compris l'image de marque et le positionnement. Le titulaire du poste planifie et exécute également les stratégies et tactiques associées à l'engagement communautaire au sein de l'écosystème. Cela comprend la sensibilisation régulière de la communauté, la communication et la sensibilisation spécifiques liées à la gestion des subventions, ainsi que la planification et

Titre du poste	Résumé du rôle
	l'exécution d'événements ciblés (p. ex. l'assemblée générale annuelle et la conférence annuelle du CNC).
<b>Adjoint administratif</b>	Sous l'autorité du directeur des services corporatifs et avec l'appui des services des TI, des communications et des ressources humaines, l'adjoint administratif fournit une gamme de services administratifs, dont les suivants : la tenue des dossiers et des registres, la gestion de la correspondance entrante et sortante, l'administration de l'équipement, la préparation de l'ordre du jour des réunions et la consignation des procès-verbaux et des mesures pour l'équipe des services corporatifs.
<b>Directeur des finances</b>	Relevant du directeur exécutif, le directeur des finances est responsable de tous les aspects de la gestion financière du CNC, y compris les politiques, les processus, la vérification et les rapports. Le titulaire du poste supervise le traitement rapide et efficace des subventions financières, ainsi que les transactions et la gestion financières du CNC. Il travaille en étroite collaboration avec le directeur, administration des subventions et des adhésions afin de s'assurer que tous les aspects de la planification, de la gestion et des rapports financiers soient intégrés au processus de gestion des subventions.
<b>Analyste financier principal</b>	Relevant du directeur des finances, l'analyste financier principal est chargé de préparer et d'analyser les budgets, les prévisions et les autres modèles financiers du CNC, y compris ceux liés au programme de subventions. Le titulaire du poste analyse les données et les renseignements du CNC afin de préparer et de présenter des rapports à l'équipe de direction et au conseil d'administration. La personne en poste supervise également le suivi et la production de rapports sur tous les aspects financiers du programme de gestion des subventions, en veillant à ce que les contrôles et les équilibres appropriés soient en place.
<b>Analyste financier</b>	Relevant du directeur des finances, l'analyste financier est responsable d'un large éventail d'activités financières, notamment la collecte de données financières, l'organisation de l'information, l'analyse des résultats historiques, la réalisation de prévisions et de projections, l'élaboration de recommandations et la production de modèles (prévus et réels), de présentations et de rapports. Le poste est également chargé de soutenir les aspects financiers du programme de gestion des subventions.

Titre du poste	Résumé du rôle
<p><b>Spécialiste principal des contrats et de la propriété intellectuelle</b></p>	<p>Relevant du directeur des finances, le spécialiste principal des contrats et de la propriété intellectuelle est responsable des activités liées à l'acquisition de biens et de services pour le CNC et de toutes les questions concernant la gestion et les conseils en matière de propriété intellectuelle. En ce qui concerne les contrats, il s'agit notamment d'appuyer la définition des besoins, de recommander et d'exécuter les processus d'approvisionnement et de passation de marchés appropriés, et de tenir des informations et des dossiers vérifiables. Le titulaire du poste surveillera également la conformité, l'administration fiscale et l'exécution de tous les contrats, et apportera son soutien à l'administration de tous les contrats avec les bénéficiaires ultimes. En ce qui concerne la gestion et les conseils en matière de propriété intellectuelle, le spécialiste principal des contrats et de la propriété intellectuelle sera chargé de gérer toute propriété intellectuelle que le CNC pourrait acquérir. De plus, le titulaire du poste offrira une variété de soutiens aux bénéficiaires ultimes, y compris l'examen des modèles de licence, l'élaboration d'initiatives relatives aux brevets, l'organisation d'activités de mise en valeur de la propriété intellectuelle et d'octroi de licences, la prestation de conseils sur les accords de collaboration, la formation, la documentation des pratiques exemplaires et la fonction d'agent potentiel pour la propriété intellectuelle qu'ils génèrent.</p>

## Annexe C - État des résultats prévu pour 2023 à 2024

<b>État des résultats</b>	<b>Plan organisationnel 2023 à 2024</b>
<b>REVENUS</b>	
Contribution d'ISDE - Activités du CNC	6 750 000
Contribution d'ISDE - Administration du CNC	3 237 063
<b>Total des revenus</b>	<b>9 987 063</b>
<b>DÉPENSES</b>	
Total des activités du CNC	6 750 000
Administration du CNC	
Main-d'œuvre directe	1 711 620
Coûts indirects (frais généraux)	608 847
Coûts directs	577 950
Équipement	50 000
Sous-traitants et consultants	196 771
Voyages et engagement communautaire	91 875
Total Administration du CNC	3 237 063
<b>Total des dépenses</b>	<b>9 987 063</b>
<b>Excédent des revenus sur les dépenses</b>	-



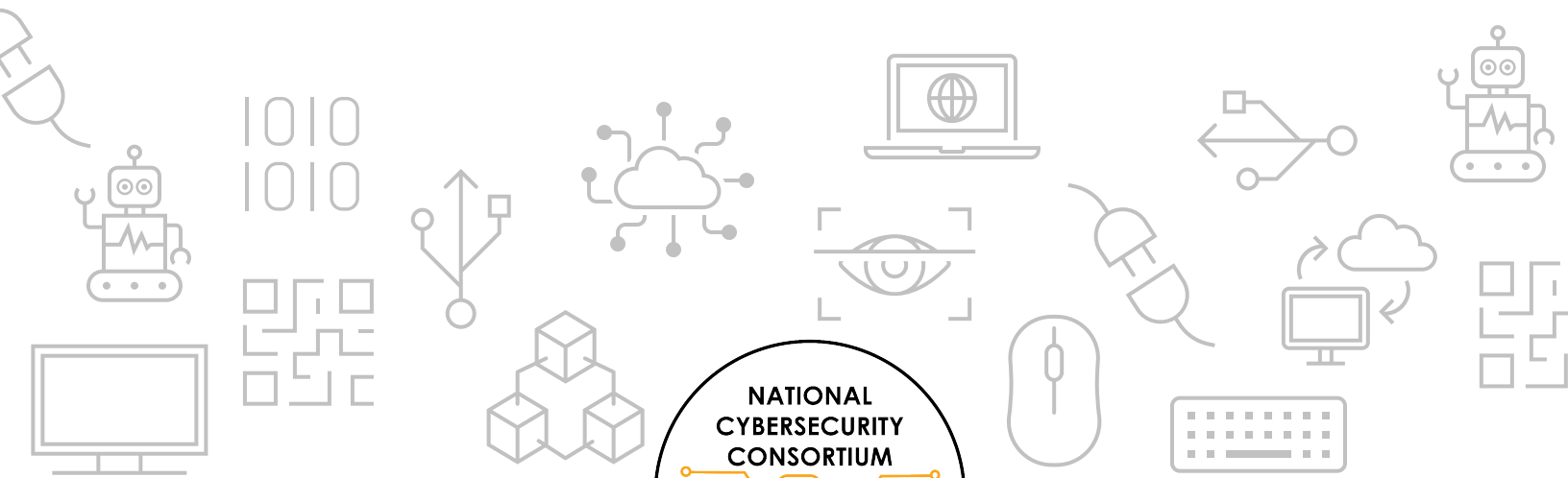
## Annexe D – Cadre de performance

Le tableau suivant présente le cadre de rendement du CNC tel qu'il est décrit dans l'accord de contribution conclu avec ISDE. L'accord de contribution prévoit que le cadre de performance sera revu annuellement par le biais du plan organisationnel et du rapport annuel afin de s'assurer que le CNC est sur la bonne voie pour atteindre les résultats proposés.

Note : La date d'atteinte des objectifs pour tous les résultats est celle de l'achèvement de l'accord, sauf pour les trois derniers résultats du cadre de performance ci-dessus. La date d'atteinte des objectifs pour ces résultats correspond à la fin de la durée de l'entente.

Résultat	Indicateur clé de performance
Le secteur privé et le monde universitaire collaborent pour promouvoir la recherche et le développement, la commercialisation et la formation dans le domaine de la cybersécurité.	1. Nombre de participants par type et emplacement géographique (par exemple, universités, secteur privé, organisations à but non lucratif, etc.)
	2. Nombre de projets de collaboration financés en matière de recherche et développement, de commercialisation et de formation.
Les étudiants et les travailleurs reçoivent une formation pour développer les compétences et les connaissances liées à la cybersécurité.	3. Nombre d'étudiants de niveau postsecondaire participant à des activités de formation en cybersécurité (cours, programmes, programmes coopératifs et/ou programmes d'apprentissage intégré au travail (AIT)).
	4. Nombre de professionnels participant à des activités de formation, de reconversion et de perfectionnement en matière de cybersécurité.
	5. Pourcentage d'étudiants et de travailleurs issus de groupes sous-représentés participant à des activités de formation financées par le réseau.
Les projets éligibles financés permettent de renforcer les investissements dans l'écosystème de la cybersécurité.	6. Valeur monétaire et/ou en nature obtenue par le réseau auprès de l'industrie et d'autres partenaires.

Résultat	Indicateur clé de performance
Les projets admissibles financés conduisent à des connaissances ou des produits nouveaux ou améliorés en matière de cybersécurité.	7. Nombre de dépôts de PI et nombre d'autres PI (c'est-à-dire toute PI non officiellement déposée) générés par les activités de recherche et développement et de commercialisation du réseau
Les projets éligibles financés poursuivent leur progression vers la commercialisation.	8. Nombre de projets de commercialisation qui franchissent au moins deux niveaux de maturité technologique (TRL).
Des professionnels qualifiés en matière de cybersécurité sont disponibles pour travailler dans les domaines/emplois concernés.	9. Nombre d'entreprises participant aux activités du réseau indiquant une augmentation du nombre de professionnels qualifiés et compétents en matière de cybersécurité (à la fois les nouveaux arrivants sur le marché du travail et les travailleurs existants reconvertis ou mieux qualifiés) comme résultat direct des activités du réseau
Les entreprises soutenues par le bénéficiaire principal (CNC) commercialisent des innovations nouvelles ou améliorées en matière de cybersécurité.	10. Valeur des ventes de produits et services nouveaux ou améliorés de cybersécurité à la suite des activités de commercialisation du réseau.
Des professionnels de la cybersécurité qualifiés et compétents qui répondent aux besoins de l'industrie.	11. Nombre d'emplois créés en matière de cybersécurité grâce aux activités du réseau.
	12. Pourcentage d'emplois en cybersécurité occupés par des personnes issues de groupes sous-représentés.



**NATIONAL  
CYBERSECURITY  
CONSORTIUM**  
  
**CONSORTIUM  
NATIONAL POUR  
LA CYBERSÉCURITÉ**