

# **Le Consortium national pour la cybersécurité**

## **Plan organisationnel 2026-2027**



**[www.ncc-cnc.ca](http://www.ncc-cnc.ca)**

# Partie 1

## Résumé

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

Créé 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 CNC est chargé d'administrer les fonds du Réseau d'innovation pour la cybersécurité (RIC) du gouvernement du Canada, un programme du ministère de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique (ISDE). Le CNC octroiera jusqu'à 65 millions de dollars en financements jusqu'à la fin de l'exercice financier 2026-2027.

### Approche stratégique

Le CNC continue de renforcer sa capacité opérationnelle et à bâtir sa réputation au sein de l'écosystème canadien de la cybersécurité au cours de trois phases stratégiques distinctes :

**1. Première phase – Bâtir les fondations** (du printemps 2022 à l'automne 2023) : le CNC s'est concentré sur l'identification et l'établissement des éléments opérationnels nécessaires à la réalisation de sa vision, de sa mission et de ses programmes.

**2. Deuxième phase – Activation** (de l'automne 2023 à l'hiver 2025) : le CNC continuera de s'appuyer sur les activités de base, de susciter et d'accroître la participation des parties prenantes, et de mettre en œuvre les activités de ses programmes et les activités de sensibilisation au sein de l'écosystème.

**3. Troisième phase – Opérations complètes** (de l'hiver 2025 à l'hiver 2029) : le CNC s'appuiera sur son rôle de chef de file dans l'écosystème canadien de la cybersécurité et consolidera les opérations de sensibilisation, de gestion des programmes et d'administration.

Le présent plan organisationnel marque la transition de la deuxième phase, Activation, à la troisième phase, Opérations complètes, pendant que le CNC continue de renforcer son rôle de chef de file et de soutien des activités canadiennes en cybersécurité :

- Maintenir une structure de **gouvernance** forte et responsable
- Poursuivre les **opérations** stratégiques et efficaces
- Conception et mise en œuvre d'une **programmation d'engagement des parties prenantes** de haut calibre
- Établir une présence publique et réaliser des activités de **communication et de sensibilisation** de haut calibre

Les **activités prévues** pour atteindre les objectifs du CNC au cours de l'exercice 2026-2027 sont les suivantes :

- Poursuivre l'élaboration du conseil d'administration afin de refléter une approche diversifiée et pancanadienne des questions de cybersécurité
- Activer le Comité consultatif scientifique et de l'écosystème (CCSE) chargé de fournir des conseils et de l'information au CNC sur les nouveaux enjeux liés à la cybersécurité au Canada et à l'étranger
- Poursuivre la constitution et l'évaluation de l'équipe administrative et de l'équipe de mise en œuvre des programmes du CNC
- Continuer à établir une relation de travail solide et positive avec le gouvernement fédéral canadien, en veillant à ce que les deux parties aient une bonne connaissance et compréhension mutuelles de l'écosystème canadien de la cybersécurité
- Poursuivre l'élaboration de la stratégie liée au développement de l'écosystème et aux parties prenantes, notamment en s'efforçant d'élargir et de concrétiser en permanence les bénéfices d'adhésion au CNC, et chercher d'autres sources de financement pour soutenir la recherche, le développement des capacités et la commercialisation des activités pour tout l'écosystème
- Tirer parti du succès de la conférence annuelle du CNC de 2025 pour organiser celle de 2026 qui aura lieu à Montréal

Le présent plan organisationnel présente les revenus anticipés, les dépenses prévues et les besoins de trésorerie, échelonnés par trimestre, pour l'exercice 2026-2027.

# 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 2021 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 du Réseau d'innovation pour la cybersécurité (RIC). Ce financement est un investissement de base qui vise à soutenir la croissance de l'écosystème de la cybersécurité au Canada par le développement de la collaboration entre le monde universitaire, le secteur privé et les organisations à but non lucratif.

### 2.2. Notre vision

La vision du CNC est de faire progresser le développement de talents et l'innovation en cybersécurité au Canada par la recherche, 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 encourageons et cultivons les possibilités de collaboration et de partenariat entre le monde universitaire et les secteurs privé et public.
- **Croissance** | Nous construisons 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 établissons et entretenons de solides partenariats de recherche et de développement avec le secteur privé.
- **Ressources humaines qualifiées en cybersécurité** | Nous soutenons la création de programmes de formation qui répondent aux véritables besoins en cybersécurité des secteurs privé et public.
- **Partage des connaissances** | Nous créons 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 strictes en matière de responsabilité et de transparence.

Nous adhérons aux meilleures pratiques de gouvernance en veillant à ce que les autorités, les responsabilités et les structures de prise de décision appropriées soient établies. Il s'agit notamment de former un conseil d'administration hautement qualifié et diversifié, de définir clairement les rôles et les responsabilités de la direction du CNC et des membres du conseil d'administration, de mettre en place des comités de supervision appropriés et d'assurer une communication claire et stratégique entre la direction de l'organisation et le conseil d'administration.

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

## 2.6. Notre objectif

Le CNC favorise la collaboration et le renforcement des compétences 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 réseau** : développer des outils, des techniques et des procédures pour protéger les réseaux et les serveurs informatiques des exploits internes et externes.
4. **Technologies de protection et 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 logicielle :** 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 du Canada ne cesse de croître. L'adoption croissante de technologies telles que l'intelligence artificielle générative et l'essor mondial du travail à distance et hybride ont créé des menaces nouvelles et émergentes pour les infrastructures essentielles du Canada, en particulier dans des secteurs tels que l'énergie et les services publics, les services financiers, les transports et les soins de santé.

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 estime que cela nécessitera une expansion significative des efforts et des investissements dans la recherche, l'innovation, la commercialisation et la formation dans les secteurs privé et public pendant au moins 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 Canadiens.

Le CNC entend être le chef de file qui stimulera le développement, l'innovation et la collaboration au sein de la communauté de la cybersécurité au Canada.

## Partie 3

# Approche stratégique

Pendant les premières années d'activité du CNC, le conseil d'administration du CNC s'est concentré sur l'établissement des fondements administratifs de l'organisation afin de soutenir la prestation des programmes de financement et de créer une communauté soucieuse de comprendre et de faire progresser les enjeux liés à la cybersécurité au Canada. Il a adopté 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.

Dans sa transition d'un rôle de surveillance opérationnelle à une fonction plus stratégique, il veille à assurer une représentation pancanadienne, une gouvernance rigoureuse et la viabilité de l'organisation.

### 3.1. Notre travail

Le CNC continue de renforcer sa capacité opérationnelle et à bâtir sa réputation au sein de l'écosystème canadien de la cybersécurité au cours de trois phases stratégiques distinctes :

- 1. Première phase – Bâtir les fondations** (du printemps 2022 à l'automne 2023) : le CNC s'est concentré sur l'identification et l'établissement des éléments opérationnels nécessaires à la réalisation de sa vision, de sa mission et de ses programmes.
- 2. Deuxième phase – Activation** (de l'automne 2023 à l'hiver 2025) : le CNC s'est doté d'une capacité opérationnelle lui permettant de mener ses activités de base, de mettre en œuvre les activités de ses programmes et de sensibilisation au sein de l'écosystème.
- 3. Troisième phase – Opérations** (de l'hiver 2025 à l'hiver 2029) : le CNC s'appuiera davantage sur son rôle de chef de file dans l'écosystème canadien de la cybersécurité et solidifiera les opérations de promotion, de gestion des programmes et d'administration.

Le CNC a réussi à se doter d'un conseil d'administration et à l'élargir, pour atteindre le nombre de treize représentants de partout au Canada.

Le CNC a également continué à renforcer sa présence publique, notamment en organisant plusieurs événements de mobilisation, et a réussi à réaliser son appel à propositions 2025. Une approche itérative pour lancer les appels de manière efficace, concise et justifiable est au cœur de la stratégie du CNC visant à améliorer continuellement la prestation de ses programmes.

Le CNC a continué à accroître sa visibilité auprès du public et à élargir son ensemble de partenariats stratégiques, tant au sein de la communauté canadienne de la cybersécurité qu'en dehors de celle-ci.

Le CNC mènera chaque année une consultation auprès de son groupe de parties prenantes et d'experts canadiens en cybersécurité afin de déterminer comment le CNC peut mieux soutenir ses parties prenantes, mais aussi pour mieux cerner les enjeux et les préoccupations prioritaires, ce qui lui permettra de garder une longueur d'avance dans le paysage changeant de la cybersécurité.

Le maintien d'un lien étroit avec les besoins en constante évolution de l'écosystème canadien de la cybersécurité et de la protection de la vie privée sera, en partie, facilité par les conseils reçus de diverses parties prenantes. Pour faciliter la contribution des parties prenantes, le CNC a élargi et redéfini les activités du Comité consultatif scientifique et de l'écosystème (CCSE, anciennement le Comité opérationnel et consultatif scientifique).

Le CNC adhère aux principes de diversité, d'équité, d'inclusion et d'accessibilité. La matrice des compétences utilisée pour évaluer et nommer les nouveaux membres du conseil d'administration comprend différentes mesures d'équité, notamment l'identité de genre et la situation géographique. Le CNC demande également à chaque bénéficiaire ultime de lui fournir de l'information sur la participation des groupes sous-représentés à chaque projet, et notamment sur les avantages offerts à ces groupes en matière de formation dans le cadre des projets financés.

## Partie 4

# Activités prévues

### Troisième phase : Opérations complètes (de l'hiver 2025 à l'hiver 2029)

Au moment où le CNC entame la troisième phase de son développement stratégique, on s'attend à ce que la croissance administrative se stabilise, permettant une large expansion des contributions de l'organisation au sein de l'écosystème.

Le CNC continuera d'offrir des programmes de financement efficaces et prévisibles, ainsi que des activités de sensibilisation de grande qualité afin d'attirer des parties prenantes, des bénéficiaires ultimes et de futurs partenaires de financement.

| <b>Activités prévues pour créer une structure de gouvernance forte et responsable</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------|
|---------------------------------------------------------------------------------------|

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Déplacer l'attention du conseil d'administration de la gestion opérationnelle vers une perspective stratégique, afin de soutenir la vision à long terme du CNC</li><li>2. Activer pleinement le Comité consultatif scientifique et de l'écosystème (CCSE) afin qu'il fournisse au CNC des conseils et des analyses sur l'écosystème de la cybersécurité</li><li>3. Tenir la deuxième conférence annuelle du CNC à Montréal, au Québec, en juin 2026</li></ol> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Déplacer l'attention du conseil d'administration de la dimension opérationnelle vers une perspective stratégique, permettra à l'organisation d'élargir son champ d'action et de devenir un vecteur de cohésion accrue au sein de l'écosystème canadien de la cybersécurité.

En concertation avec le conseil d'administration, le CCSE fournira des informations essentielles sur les besoins de la communauté de la cybersécurité au Canada et servira d'intermédiaire pour établir des relations pancanadiennes qui favoriseront l'expansion des projets de recherche, de développement et de commercialisation dans l'ensemble du pays.

La deuxième conférence annuelle du CNC se tiendra à Montréal, en juin 2026 et cherchera à tirer parti du succès de la conférence de 2025 du CNC qui a eu lieu en Alberta, en juin 2025.

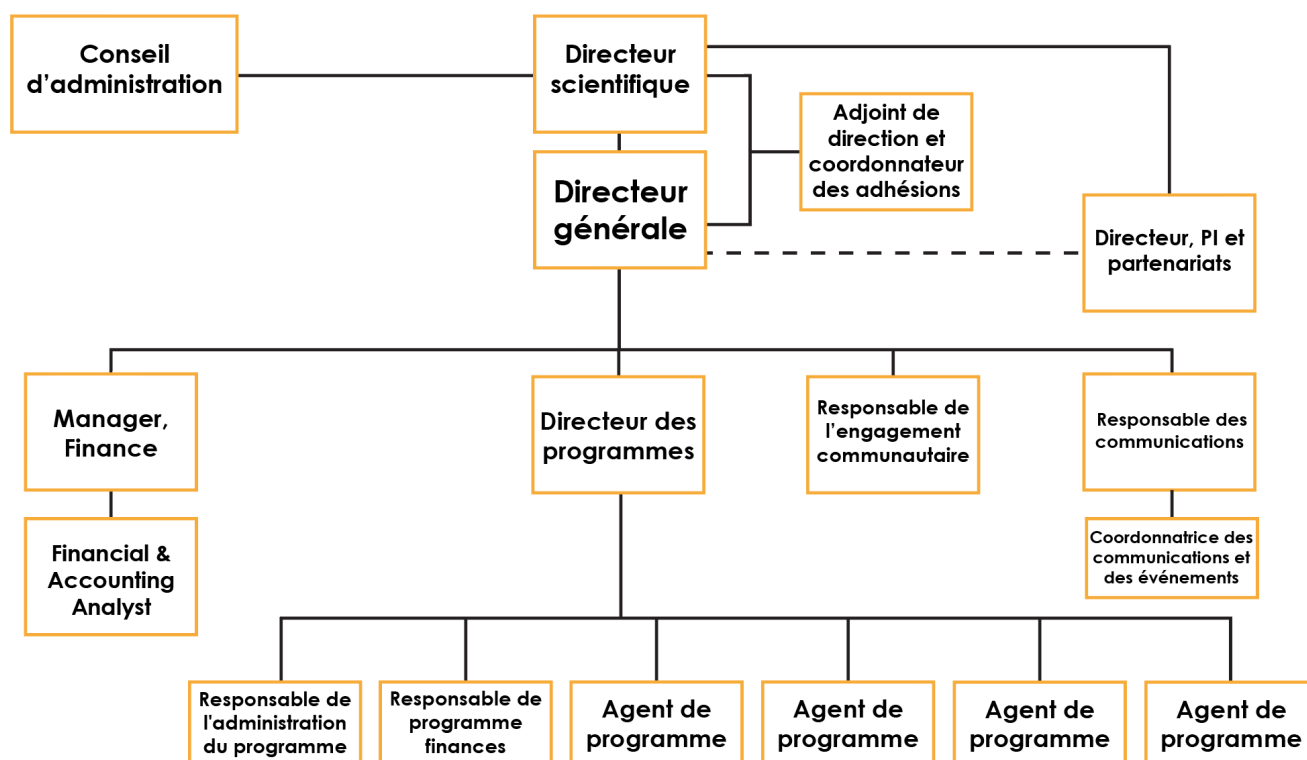
|                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Activités planifiées pour continuer à mener des opérations stratégiques et efficaces</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Poursuivre l'examen et l'amélioration des opérations, notamment la simplification des demandes de projet et des processus de rapport</li><li>2. Achever l'audit financier et le rapport annuel du CNC pour 2025-2026</li><li>3. Collaborer avec le gouvernement du Canada et les autres parties prenantes pour assurer la viabilité à long terme du CNC et soutenir l'écosystème canadien de cybersécurité</li></ol> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

La constitution d'une équipe administrative financièrement viable et adaptée aux activités du CNC demeure une priorité. Le directeur scientifique et la directrice générale examinent en permanence la charge de travail de chaque équipe et de chaque employé du CNC.

L'audit et le rapport annuel 2025-2026 du CNC seront terminés et prêts à être présentés au conseil d'administration et aux membres du CNC lors de l'assemblée générale annuelle de l'organisation en septembre 2026.

Figure 1 : structure organisationnelle du CNC - exercice 2026-2027



### **Activités prévues pour concevoir et fournir une valeur exceptionnelle à l'écosystème canadien de la cybersécurité**

1. Fournir rapidement de l'information fiable sur les résultats des recherches issues des appels à propositions de 2023, 2024 et 2025
2. Proposer des activités régulières et permanentes aux membres, notamment en organisant la conférence annuelle de 2026 et l'événement de capture de drapeau Mastercard de 2026
3. Faire connaître les bénéfices de la participation active au CNC et à ses activités, élargir la base des parties prenantes et leur offrir des perspectives et des avantages exceptionnels

Le CNC a réussi à établir sa réputation d'organisme de financement efficace et performant, en simplifiant son processus de demande et en s'efforçant d'octroyer du financement de soutien aux projets de manière transparente pour l'écosystème canadien de la cybersécurité, tout en encourageant la croissance, l'innovation et la diversité.

Le renforcement de la collaboration et des liens dans l'ensemble de l'écosystème de la cybersécurité est 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 en cybersécurité de calibre mondial et à accroître l'activité économique liée à la cybersécurité au Canada. La création et le soutien de telles relations sont essentiels à la viabilité à long terme du CNC. L'une des principales priorités du conseil d'administration, du CCSE et de l'administration du CNC consistera à trouver des experts en cybersécurité, des partenaires et d'autres membres de l'écosystème des secteurs privé et public, à les mobiliser et à accroître leur participation aux activités du CNC.

### **Activités planifiées pour assurer une présence publique forte, une communication efficace et une sensibilisation accrue au sein de l'écosystème de la cybersécurité**

1. Affiner et mettre en œuvre le plan de communication du CNC
2. Accroître les activités de promotion au sein de l'écosystème par le biais d'un calendrier croissant d'événements, tant en personne qu'en ligne, notamment des conférences, l'événement de capture de drapeau Mastercard et une éventuelle série de présentations par des conférenciers
3. Accueillir la conférence annuelle de 2026 du CNC à Montréal

Le CNC aura une présence de plus en plus active sur les médias sociaux (notamment LinkedIn et Threads) et communiquera avec les parties prenantes tout au long de l'exercice 2026-2027.

## Partie 5

# Plan financier

### 5.1. Revenus anticipés et dépenses prévues pour l'année fiscale (AF) 2026-2027

Le CNC prévoit que les revenus provenant d'ISDE et des cotisations des membres, équilibrant les dépenses prévues pour l'exercice 2026-27 tant pour les activités du réseau que pour les activités administratives, s'élèveront à 21,136 millions de dollars. Les revenus sont composés des éléments suivants :

- Contribution d'ISDE – Activités de réseau (financements) – 16,826 millions de dollars
- Contribution d'ISDE – Administration du CNC – 3,250 millions de dollars
- Revenus supplémentaires – 1,061 million de dollars

### 5.2. Activités du CNC – 16,826 millions de dollars

Le CNC a terminé avec succès trois appels à propositions (2023, 2024, 2025) qui ont permis d'accorder plus de 55 millions de dollars de financement pluriannuel à des projets. La valeur de l'appel à propositions de 2025 était 20,9 millions de dollars, avec un montant supplémentaire de 1,025 million de dollars en financement additionnel. Toutefois, la valeur finale sera établie en tenant compte de la portée des projets effectivement financés. La valeur totale des projets ayant obtenu du financement du CNC en 2025 était de 42,605 millions de dollars, ce qui représente un rapport de financement de 1 : 0,94 (fonds du CNC par rapport à la valeur des projets).

Avec une valeur totale estimée à 22,8 millions de dollars pour l'appel à propositions 2024, il est prévu qu'environ 8,8 millions de dollars de cette valeur totale soient distribués aux bénéficiaires ultimes retenus au cours de l'exercice 2026-2027, en plus des quelque 4 millions de dollars alloués aux projets de 2023.

Les fonds de contrepartie des bénéficiaires ultimes pour l'appel à propositions 2023 s'élèvent à 28,004 millions de dollars, soit un ratio de levier de 1 : 2,48. L'estimation des fonds de contrepartie pour l'appel à propositions 2024 est de 44,2 millions de dollars, soit un ratio de levier des fonds du CNC de 1 : 1,77.

### 5.3. Frais d'administration du CNC (3,737 millions de dollars)

Le CNC prévoit que les ressources provenant d'ISDE et de revenus supplémentaires (y compris les frais supplémentaires exigés des parties prenantes) pour soutenir les coûts d'administration du CNC au cours de l'exercice 2026-2027 s'élèveront à 3,737 millions de dollars, soit une légère diminution de 1,3 % par

rapport à l'exercice précédent. Cette diminution est principalement attribuable aux coûts plus faibles que prévu liés aux logiciels et à la structure opérationnelle, alors que les coûts liés au personnel ont augmenté.

#### **5.4. Coûts salariaux directs (2,519 millions de dollars)**

Le CNC prévoit que les coûts de main-d'œuvre directe s'élèveront à 2,519 millions de dollars au cours de l'exercice 2026-2027. Cela permettra de soutenir jusqu'à 14 équivalents temps plein (ETP) d'ici la fin de l'exercice 2026-2027. Ce chiffre correspond aux postes permanents proposés dans la Figure 1 – Structure organisationnelle du CNC Partie 4. L'administration du CNC continue de s'adapter aux besoins opérationnels, la priorité étant accordée à la réalisation des projets et aux fonctions de rapport.

#### **5.5. Coûts indirects – frais généraux (0,696 million de dollars)**

On prévoit que les coûts indirects du CNC s'élèveront à 0,696 million de dollars pour l'exercice 2026-2027. Les coûts indirects comprennent les avantages sociaux des employés et les dépenses liées aux conseils juridiques, aux assurances, aux processus de planification stratégique et aux coûts pour soutenir le conseil d'administration.

#### **5.6. Coûts directs (0,523 million de dollars)**

Le CNC prévoit que les coûts directs de l'organisation pour l'exercice 2026-2027 s'élèveront à 0,523 million de dollars. Les coûts directs comprennent les dépenses liées au développement du site Web, à l'audit externe, aux conférences annuelles du CNC et à la construction de plateformes pour soutenir les activités de gestion financière et de gestion des données du CNC, aux activités de sensibilisation, au développement de l'image de marque et aux services de traduction.

#### **5.7. Coûts d'équipement (0,191 million de dollars)**

Le CNC prévoit que les coûts d'équipement pour l'exercice 2026-2027 s'élèveront à 0,191 million de dollars. Les coûts comprennent l'acquisition et/ou le remplacement d'ordinateurs pour le personnel permanent, ainsi que des indemnités pour le matériel de bureau à domicile. Le conseil d'administration du CNC a approuvé un programme quadriennal de remplacement des ordinateurs portables du personnel en 2025. Cette catégorie comprend également les licences pour les logiciels de gestion de projet, de gestion financière et de communication.

#### **5.8. Coûts des sous-traitants et des consultants (0,149 million de dollars)**

Il est prévu que les coûts de sous-traitance et de conseil du CNC s'élèveront à 0,149 million de dollars pour l'exercice 2026-2027. Les coûts des sous-traitants et des consultants seront principalement liés à l'aide au recrutement et à d'autres activités de ressources humaines, à la recherche d'un nouveau directeur scientifique, à des spécialistes en TI, ainsi qu'à l'aide aux modérateurs pour les activités de développement

du personnel et/ou du conseil d'administration.

## **5.9. Frais de déplacement et d'engagement communautaire (0,099 million de dollars)**

Les frais de déplacement et d'engagement communautaire devraient s'élever à 99 000 dollars canadiens. Les frais de déplacement et d'engagement communautaire seront principalement liés à l'engagement des parties prenantes et seront principalement assumés par le directeur scientifique et le directeur de la propriété intellectuelle et des partenariats.

## Partie 6

# Risques et atténuation

Conformément à son engagement envers une approche robuste, responsable et prudente de gouvernance, le CNC identifiera, évaluera et gérera régulièrement les risques liés à ses objectifs et à ses activités. Dans le cadre de ses activités régulières, l'équipe de direction du CNC examinera et évaluera tous les risques.

### 6.1. Risques et catégories d'atténuation

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

| Catégorie de risque | Description                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Financier           | 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.                                                                                                                    |
| Opérationnel        | 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 défaillants, de questions juridiques, de personnes et de systèmes ou d'événements externes.            |
| Stratégique         | Le risque associé aux changements ou aux impacts sur la gouvernance et la gestion, la sélection et l'exécution de la stratégie de l'organisation, ou entraînant un manque de réalisation des objectifs de l'organisation.                                                                        |
| Réputationnel       | 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. |

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

| Catégorie | Risque                                                                                                                                                                                                          | Atténuations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           | Nouvelle réduction des fonds alloués au titre de l'accord de contribution au RIC, en raison de ce qui pourrait apparaître comme une « sous-utilisation » des crédits demandés à ISDE pour l'exercice financier. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le CNC veillera à une meilleure adéquation entre les fonds demandés et les dépenses liées aux projets au cours des exercices budgétaires</li> <li>• Le CNC recherchera activement de nouveaux partenaires afin de renforcer ses activités de recherche</li> <li>• Le CNC s'efforcera d'améliorer la compréhension des processus liés à la distribution des subventions par le gouvernement au regard des engagements de financement</li> </ul> |
|           | Confirmer que les flux de trésorerie sont suffisants pour couvrir toutes les exigences administratives et liées au projet.                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le CNC veillera à l'amélioration des processus de préparation et de présentation à ISDE des demandes d'avances administratives et d'avances sur les fonds de subvention.</li> <li>• Le CNC veillera à l'élargissement de l'équipe financière du CNC et amélioration continue de sa plateforme de PRE pour rationaliser davantage les processus internes.</li> </ul>                                                                            |

|                  |                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Financier</b> | Les coûts d'administration du CNC pour les salaires, les systèmes ou d'autres frais généraux pourraient dépasser l'allocation de l'enveloppe de financement de l'accord de contribution.                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le CNC effectuera un réexamen du plan organisationnel précédent en ce qui concerne la taille et le taux de croissance de l'effectif du CNC.</li> <li>• Le CNC veillera à ce que les activités générant des revenus soient bien budgétées et mûrement réfléchies, au-delà des contributions d'ISDE.</li> <li>• Le CNC recherchera des partenaires sectoriels et de commanditaires pour soutenir des activités non financées par ISDE.</li> </ul>                                                             |
|                  | Le modèle de fonds de contrepartie du CNC (1:1) pourrait poser le risque que les partenaires ne soient pas en mesure de fournir les contributions en espèces et en nature requises dans l'accord de contribution. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le CNC communiquera clairement aux partenaires les critères de contrepartie dans ses appels à propositions et ses communications et exigera une reconnaissance écrite de la part des promoteurs dans le cadre des exigences de soumission pour tous les appels à propositions.</li> <li>• Le CNC exigera des bénéficiaires ultimes des documents confirmant l'implication des organisations participantes par le biais de l'élaboration d'accords de financement avant d'avancer le financement.</li> </ul> |

| Catégorie | Risque                                                                                                                                                                                                                                                                | Atténuations                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           | L'organisation pourrait subir des retards dans la mise en œuvre des systèmes, des processus et des procédures, ce qui pourrait avoir une incidence sur les délais fixés dans l'accord de contribution d'ISDE et sur la mise en œuvre des activités de l'organisation. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le CNC peut faire appel à une expertise technique externe pour soutenir la mise en œuvre des systèmes, de manière rentable.</li> <li>• Le CNC contrôlera et évaluera en permanence l'état d'avancement des opérations et les ajustera en fonction des capacités.</li> </ul> |

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Programme et opérations</b> | <p>Compte tenu des problèmes de main-d'œuvre dans le secteur de la cybersécurité, l'incapacité à recruter et à conserver du personnel hautement qualifié et bien établi en temps voulu et de manière efficace pourrait constituer un risque pour la réalisation des opérations.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le CNC élaborera une stratégie et un processus de recrutement solides et convaincants.</li> <li>• Le CNC s'appuiera sur l'expertise et les réseaux des cinq établissements fondateurs en matière de cybersécurité pour identifier des candidats potentiels.</li> <li>• Le CNC élaborera un plan de rémunération compétitif aligné sur les références dans les secteurs de la finance, de l'informatique et de la cybersécurité.</li> </ul>                                                                              |
|                                | <p>Le succès des appels à propositions pourrait être affecté par des calendriers mal conçus, l'insatisfaction des candidats, des propositions de faible qualité, etc.</p>                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le CNC a considérablement adapté ses procédures d'appel à propositions depuis 2023 dans le but de rationaliser les processus et de minimiser le travail demandé aux candidats, de sorte que leur investissement en temps soit proportionnel à leurs chances de succès.</li> <li>• Le CNC développera et mettra à jour en permanence des communications claires et des processus et documents de candidature qui fournissent des conseils simples et clairs sur le processus de candidature et les exigences.</li> </ul> |

| Catégorie                       | Risque                                                                                                                                                                                                                         | Atténuations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gouvernance et stratégie</b> | Le CNC pourrait avoir des difficultés à mettre en place et à conserver un conseil d'administration sans conflits d'intérêts et qui reflète ses engagements en matière de diversité régionale, d'EDI et de langues officielles. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le CNC élargira progressivement son conseil d'administration afin de garantir une expertise et une diversité suffisantes de ses membres.</li> <li>• Les politiques du conseil en matière de conflits d'intérêts et de code de conduite sont en place et des processus d'intégration appropriés permettront de s'assurer que tous les membres du conseil comprennent leur importance.</li> <li>• Le conseil d'administration et la haute direction du CNC mettront en œuvre un processus clair de suivi et de gestion des conflits d'intérêts potentiels.</li> <li>• Le CNC examinera et mettra à jour la matrice des compétences et de la diversité de son conseil d'administration, qui reflète ses engagements en matière de diversité régionale, d'EDI et de langues officielles. Il s'attaquera de manière proactive aux préjugés potentiels dans la constitution de son conseil d'administration.</li> </ul> |
|                                 | La viabilité à long terme de l'organisation pourrait être menacée si le CNC n'est pas en mesure de créer des sources de revenus solides et fiables pour soutenir les opérations.                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le CNC poursuivra ses stratégies telles que définies dans son plan de développement durable dans le cadre des exigences de l'accord de contribution avec ISDE.</li> <li>• Le CNC poursuivra sa stratégie axée sur les parties prenantes et les revenus, en mettant l'accent sur des propositions de valeur toujours plus grandes, avec une structure tarifaire claire et génératrice de revenus.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

| Catégorie  | Risque                                                                                                                                                                                                                                                                      | Atténuations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Réputation | La perception de conflits d'intérêts pourrait nuire à la réputation du CNC.                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le CNC rendra publiques ses lignes directrices en matière de conflits d'intérêts pour les membres du conseil d'administration et les membres de l'équipe.</li> <li>• D'une manière générale, le CNC adoptera et suivra une philosophie de communication proactive, ouverte et transparente.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|            | L'insatisfaction des membres ou de l'écosystème à l'égard du CNC en ce qui concerne les progrès opérationnels, les programmes, le financement, la création de valeur pour les membres, etc. pourrait avoir un impact négatif sur la perception du succès de l'organisation. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le CNC poursuivra ses activités régulières de communication et de sensibilisation des parties prenantes. Les communications se concentreront sur des messages clairs et ciblés liés aux appels à propositions et aux activités du CNC.</li> <li>• Pour aider à identifier rapidement les problèmes potentiels, le CNC élaborera et réalisera des enquêtes annuelles sur la satisfaction des membres.</li> <li>• Avec le soutien principal du directeur scientifique, du directeur de la propriété intellectuelle et des partenariats et du conseil d'administration, le CNC entretiendra un dialogue permanent avec les membres de l'écosystème canadien de la cybersécurité, dans un souci d'amélioration continue.</li> <li>• Le Comité consultatif scientifique et de l'écosystème (CCSE) sera élargi pour veiller à ce que le CNC soit bien informé des changements apparaissant dans l'ensemble de l'écosystème.</li> </ul> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Des problèmes ou des atteintes à la cybersécurité au sein du CNC ou de ses partenaires (par exemple, les établissements fondateurs, les partenaires financiers ou les bénéficiaires ultimes pourraient représenter un risque majeur pour la réputation de l'organisation. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le CNC a établi un plan de cybersécurité qui décrira les attentes et les exigences en matière de cybersécurité pour le CNC et les bénéficiaires ultimes.</li> <li>• La preuve de l'existence de plans, de processus et de procédures robustes en matière de cybersécurité est exigée avant que le financement ne soit accordé aux bénéficiaires ultimes.</li> </ul> |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Catégorie  | Risque                                                                                                                                                       | Atténuations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Réputation | Le non-respect des indicateurs clés de performance (IRC) conformément aux exigences de l'accord de contribution pourrait compromettre le financement d'ISDE. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le CNC mettra en œuvre des exigences en matière de rapports trimestriels, semestriels et annuels à l'intention du conseil d'administration du CNC, avec des orientations claires pour les bénéficiaires ultimes.</li> <li>• Le CNC s'entretiendra régulièrement avec les bénéficiaires ultimes afin d'identifier et de traiter de manière proactive les préoccupations émergentes en matière d'indicateurs clés de performance.</li> </ul> |

## Partie 7

# Activités de suivi de 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.

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

Au sein du CNC, la direction des programmes travaillera avec la direction générale et la direction des finances pour superviser la collecte, le suivi et le compte rendu des ICPs. Ce groupe, en association avec le directeur scientifique, était également chargé de fixer les niveaux de référence et les objectifs, et de confirmer la portée et ces niveaux avec ISDE.

La plupart des ICPs établis par le CNC exigent que les bénéficiaires ultimes présentent des rapports précis et en temps opportun. Le CNC a mis en place un processus par lequel les bénéficiaires ultimes devront présenter des rapports trimestriels sur les activités de projet; le CNC fournira des orientations claires aux bénéficiaires ultimes pour les aider à s'assurer que ces exigences en matière de rapports sont respectées.

### 7.2. Mécanismes d'établissement de rapports

Le tableau ci-dessous décrit les mécanismes mis en place par le CNC pour collecter, suivre et rendre compte de ses indicateurs clés de performance.

| Mécanisme d'établissement de rapports | Description                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rapports de projet                    | Au cours d'une année fiscale donnée, les bénéficiaires ultimes soumettront des rapports trimestriels sur leurs projets, y compris des données qui contribueront aux indicateurs clés de performance du CNC.                                                                                                                                                                   |
| Rapport annuel                        | La direction des programmes et la direction des finances travailleront ensemble pour compiler les données des ICPs à partir des rapports de projet des bénéficiaires ultimes et soumettront leurs conclusions à ISDE dans le cadre du rapport annuel du CNC. L'inclusion dans le rapport annuel garantira que les indicateurs clés de performance sont accessibles au public. |

|                             |                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Examen de la gestion</b> | S'il le juge nécessaire, ISDE peut procéder à un examen de la gestion du CNC. ISDE pourrait demander une mise à jour des indicateurs clés de performance dans le cadre de cet examen. |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| <b>Mécanisme d'établissement de rapports</b>                       | <b>Description</b>                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Rapport final sur l'état d'avancement des activités</b>         | Dans les 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.                                                                          |
| <b>Rapport post-contribution sous la forme d'un rapport annuel</b> | Une fois la date d'achèvement de l'accord de contribution du CNC atteinte, le CNC continuera à fournir des rapports post-contribution pendant une période de cinq ans, y compris des mises à jour sur la réalisation de ses ICPs, sous la forme d'un rapport annuel à ISDE. |

### 7.3. Calendrier de présentation des rapports sur les ICPs pour la période 2025-2026

Le tableau ci-dessous présente un calendrier de collecte, de suivi et d'établissement de rapports par le CNC en matière d'ICPs pour 2025-26.

| <b>Mécanisme en matière d'ICPs</b>                                                   | <b>Délai de préparation</b>                    | <b>Date limite</b>                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <b>Présentation des rapports de projet semestriels par les bénéficiaires ultimes</b> | Rapports avec ICPs présentés trimestriellement | Agrégé au plus tard de 31 juillet 2026 |
| <b>Présentation du rapport annuel*</b>                                               | De la mi-mai à la mi-juillet 2026              | 31 juillet 2026                        |
| <b>Présentation du plan organisationnel</b>                                          | Novembre 2025 à janvier 2026                   | 31 janvier 2026                        |

## Liste des annexes

Annexe A – Conseil d'administration (au 31 janvier 2026)

Annexe B – État des opérations projeté pour 2025-2026

## **Annexe A – Conseil d'administration du CNC (au 31 janvier 2026)**

### **Charmaine B. Dean, Ph. D., Présidente**

Vice-rectrice, Recherche et relations internationales  
Université de Waterloo

### **Amir Belkhelladi**

Partenaire et chef national de la cybersécurité  
Deloitte Canada

### **Tim Evans, Ph. D.**

Vice-recteur, Recherche et études supérieures  
Université Concordia

### **William Ghali, Ph. D.**

Vice-président, Recherche  
Université de Calgary

### **Antoine Guilman**

Co-chef, Cybersécurité et  
protection des données  
Gowling WLG

### **Elaine Hum**

Directrice, Partenariats en cybersécurité  
Banque Scotia

### **Emily Laidlaw, Ph. D.**

Chaire de recherche du Canada en droit de la cybersécurité et professeure agrégée  
Université de Calgary

### **Steven Liss, Ph. D.**

Vice-président, Recherche et innovation  
Université métropolitaine de Toronto

### **David MaGee, Ph. D.**

Vice-président, Recherche  
Université du Nouveau-Brunswick

### **Leon Morris**

Gestionnaire de projet TI, JEDI  
Collège Communautaire du  
Nouveau-Brunswick

### **Greg Murray**

Vice-président principal, Cybersécurité, réseaux et risques technologiques  
Les Compagnies Loblaw Limitée

**Olivera Zatezalo**

Responsable de la sécurité de l'information et vice-présidente, Cybersécurité et sécurité des TI, Ontario Power Generation

## Annexe B – État des opérations projeté pour 2024-25

| <b>ÉTAT DES OPÉRATIONS</b>                       |  | Plan<br>organisationnel<br>2024-25 |
|--------------------------------------------------|--|------------------------------------|
| <b>Revenus</b>                                   |  |                                    |
| Contribution d'ISDE – Activités du CNC           |  | 9 035 766                          |
| Contribution d'ISDE – Administration du CNC      |  | 3 124 060                          |
| Revenus provenant des adhésions                  |  | 185 390                            |
| <b>Total des revenus</b>                         |  | 12 345 216                         |
| <b>Dépenses</b>                                  |  |                                    |
| <b>Activités du CNC</b>                          |  |                                    |
| Coûts des projets                                |  | 9 035 766                          |
| <b>Total des activités du CNC</b>                |  | 9 035 766                          |
| <b>Administration du CNC</b>                     |  |                                    |
| Main-d'œuvre directe                             |  | 1 578 000                          |
| Coûts indirects                                  |  | 1 053 290                          |
| Coûts directs                                    |  | 557 160                            |
| Équipement                                       |  | 26 000                             |
| Sous-traitants et consultants                    |  | 25 000                             |
| Déplacements et sensibilisation                  |  | 70 000                             |
| <b>Total des dépenses administratives du CNC</b> |  | 3 309 450                          |
| <b>Total des dépenses</b>                        |  | 12 345 216                         |
| <b>Excédent des dépenses sur les revenus</b>     |  | -                                  |