

Le Consortium national pour la cybersécurité

Plan organisationnel 2024-2025



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 s'est concentré sur l'établissement de ses fondements opérationnels pour soutenir la prestation des programmes, au cours de l'exercice 2023-2024. Faisant la transition à partir d'une équipe de démarrage et travaillant en étroite collaboration avec le conseil d'administration, le personnel permanent du CNC a réussi à livrer son premier appel à propositions à la fin de 2023 et a lancé l'appel à propositions 2024 en janvier.

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) : s'appuyer sur les activités de base de la première phase pour soutenir la mise en œuvre des principales activités du CNC concernant les programmes de financement et les activités de sensibilisation au sein de l'écosystème canadien de la cybersécurité.

3. Troisième phase – Opérations complètes (de l'hiver 2025 à l'hiver 2027) : 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 poursuit les travaux du CNC au cours de la deuxième phase de son lancement, qui s'articule autour des objectifs suivants :

- Création d'une structure de **gouvernance** forte et responsable
- Mise en place d'**opérations** stratégiques et efficaces
- Conception et mise en œuvre d'une **programmation d'engagement des membres** de haut calibre
- Établissement d'une présence publique et réalisation d'activités de **communication et de sensibilisation** de haut calibre

Les **activités prévues** pour atteindre les objectifs du CNC au cours de l'exercice 2024-2025 sont les suivantes :

- Élargir le conseil d'administration afin de refléter une approche diversifiée et pancanadienne des questions de cybersécurité
- Poursuivre la constitution et l'évaluation de l'équipe administrative et de l'équipe de mise en œuvre des programmes du CNC
- Remplir toutes les exigences et procédures en matière de rapports annuels
- Continuer à établir une relation de travail solide avec ISDE, y compris la soumission en temps voulu de tous les documents requis en vertu de l'accord de contribution, et veiller à ce qu'ils répondent aux besoins du CNC pour l'avenir
- Prendre les décisions appropriées concernant l'appel à propositions 2024
- Activer la stratégie d'adhésion, notamment en s'efforçant d'élargir et de concrétiser en permanence les bénéfices d'adhésion au CNC
- S'appuyer sur les activités de formation et de sensibilisation pour accroître l'engagement au sein de l'écosystème de la cybersécurité
- Organiser la première conférence annuelle du CNC

Le présent plan organisationnel présente les revenus anticipés, les dépenses prévues et les besoins de trésorerie, échelonnés par trimestre, pour l'exercice 2024-2025.

Le CNC évaluera et consignera les risques et les stratégies d'atténuation sur une base semestrielle. Les risques identifiés pour l'exercice 2024-2025 sont décrits, ainsi que les stratégies d'atténuation suggérées (voir partie 6).

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 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 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 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 développons et offrons des 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 nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle, l'Internet des objets 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.

Partie 3

Approche stratégique

Depuis septembre 2022, le conseil d'administration du CNC se concentre sur l'établissement des fondements administratifs de l'organisation afin de soutenir la prestation des programmes en 2023 et au-delà. 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

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) : s'appuyer sur les activités de base de la première phase pour soutenir la mise en œuvre des principales activités du CNC concernant les programmes de financement et les activités de promotion au sein de l'écosystème canadien de la cybersécurité.
- 3. Troisième phase – Opérations** (de l'hiver 2025 à l'hiver 2027) : le CNC s'appuiera 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 est actuellement dans la deuxième phase de ses opérations, renforçant sa capacité organisationnelle et étendant sa présence et sa contribution au sein de l'écosystème canadien de la cybersécurité.

Au cours du dernier exercice, le CNC a réussi à établir et à élargir son conseil d'administration, ses principaux comités et ses politiques, à mettre en place des systèmes financiers et de ressources humaines de démarrage et à lancer son premier appel à propositions. Le CNC a également établi et lancé sa présence publique, construit un modèle d'adhésion et planifié la réalisation efficace de son appel à propositions 2024.

Le CNC a embauché trois administrateurs permanents clés : la direction générale, la direction des finances et la direction d'administration des subventions et

des adhésions. L'expertise en matière de cybersécurité est très recherchée au Canada, et le CNC a eu la chance de recruter Ken Barker, de l'Université de Calgary, en tant que directeur scientifique.

Le CNC cherche à embaucher un directeur de la propriété intellectuelle et des partenariats pour se joindre à son équipe de direction. Ce poste servira à fournir une expertise aux bénéficiaires ultime en ce qui concerne l'exploitation et le développement de leur propriété intellectuelle, ainsi qu'à faciliter et à établir des relations entre les organisations, les chercheurs et les bailleurs de fonds dans le domaine de la cybersécurité au Canada.

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 élargira et redéfinira les activités de l'actuel Comité opérationnel et consultatif scientifique (COCS). Cette expansion nécessitera un réexamen du mandat actuel du COCS afin de mieux refléter le souhait de voir les membres du comité fournir des conseils à l'ensemble de l'écosystème, y compris aux experts des secteurs universitaire, à but non lucratif et privé.

Partie 4

Activités prévues

Deuxième phase : Activation (de l'automne 2023 à l'hiver 2025)

Au moment où le CNC poursuit la deuxième phase de son développement stratégique, on s'attend à une croissance rapide et à une large expansion des contributions de l'organisation au sein de l'écosystème.

En s'appuyant sur les fondements de gouvernance et de fonctionnement qui ont été posés au cours de la première phase et sur le succès opérationnel de la première partie de la deuxième phase, le CNC continuera d'offrir des programmes de financement efficaces et des activités de sensibilisation de grande qualité afin d'attirer des membres, des bénéficiaires ultimes et de futurs partenaires de financement.

Activités prévues pour créer une structure de gouvernance forte et responsable

1. Élargir le conseil d'administration, conformément à une matrice de compétences soigneusement élaborée, afin de refléter fidèlement la nature pan-canadienne du CNC et d'améliorer la cyber-expertise
2. Élargir le comité opérationnel et consultatif scientifique (COCS) afin de conseiller le CNC et de l'éclairer sur les enjeux liés à la cybersécurité
3. Tenue de la première conférence annuelle du CNC

L'élargissement du conseil d'administration est entrepris de manière mesurée afin de s'assurer que les personnes qui se joignent au conseil apportent les compétences et la compréhension de l'écosystème nécessaires à la supervision du CNC. En tenant compte de toute lacune potentielle dans la matrice des compétences et de la diversité du CNC, l'organisation s'efforcera de relever le défi 50-30 du gouvernement du Canada et veillera à ce que la composition du conseil d'administration comprenne des membres de partout au Canada, qui apportent une expertise industrielle, technique et de recherche en matière de cybersécurité, provenant à la fois des secteurs privé et public. Cette expansion se fera en deux phases : quatre membres supplémentaires se joindront au conseil d'administration d'ici le premier trimestre 2024-2025, et 5 à 7 membres seront intégrés d'ici le troisième trimestre 2024-2025.

Sous la direction du directeur scientifique, le comité opérationnel et consultatif scientifique 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. Le recrutement de membres supplémentaires se poursuivra jusqu'au deuxième trimestre 2024-2025, les premières réunions devant avoir lieu au deuxième trimestre.

La première conférence annuelle du CNC se tiendra en association avec CS-CAN en novembre 2024, lors du 3e trimestre.

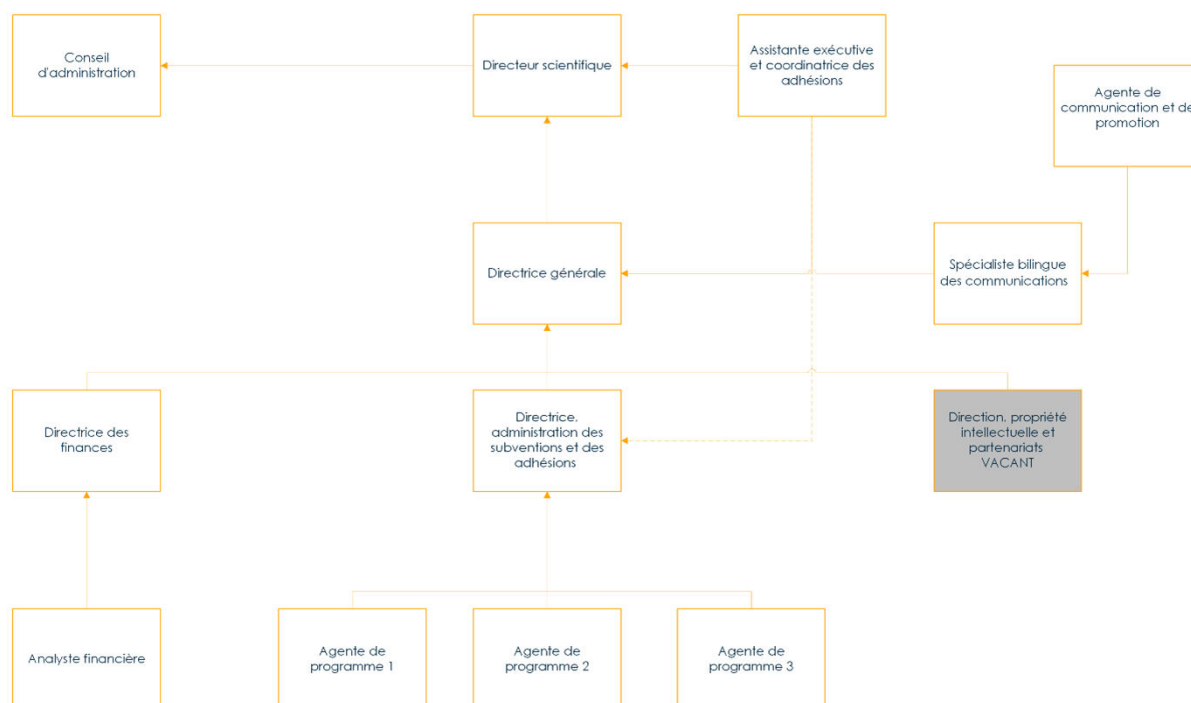
Activités planifiées pour établir des opérations stratégiques et efficaces

1. Recrutement du directeur de la propriété intellectuelle et des partenariats
2. Achever l'audit financier et le rapport annuel du CNC pour 2023-2024
3. Veiller à ce qu'ISDE reçoive en permanence des rapports précis et en temps voulu

Le fait de veiller à ce que le CNC dispose d'un effectif approprié pour les travaux qu'il entend entreprendre en 2024-2025 continue d'être une priorité. L'équipe de direction a réexaminé les rôles inclus dans l'organigramme du Plan organisationnel 2023-2024 et a sciemment décidé de se concentrer sur les opérations de base, en supprimant plusieurs rôles proposés. Ces décisions ont été prises afin d'améliorer l'efficacité de l'organisation et de mieux adapter la croissance des effectifs aux activités prévues de l'organisation.

L'audit et le rapport annuel 2023-2024 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 juin 2024.

Figure 1 : structure organisationnelle du CNC - exercice 2024-2025



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

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Assurer la réussite de l'appel à propositions 20242. Proposer des activités régulières et permanentes aux membres, notamment en organisant la conférence annuelle 20243. Faire connaître les bénéfices de l'adhésion au CNC, élargir la base des membres et leur offrir des perspectives et des avantages exceptionnels |
|--|

Comme pour son premier appel en 2023, le CNC offrira un processus ouvert, équitable et transparent pour la sélection des bénéficiaires de financement dans le cadre de l'appel à propositions 2024.

Afin d'offrir aux demandeurs de financement une plus grande flexibilité, et un processus de demande plus clair, l'appel à propositions 2024 comprend trois étapes, qui commenceront par la soumission d'une lettre d'intention, où les demandeurs peuvent fournir au CNC une description de haut niveau de leur projet, y compris les paramètres budgétaires et les partenaires potentiels. Cette phase permettra également au CNC de déterminer s'il existe des synergies entre les projets proposés, et de voir si des partenariats pancanadiens peuvent être établis entre les demandeurs de financement.

Une fois la lettre d'intention examinée et acceptée par le directeur scientifique, les candidats seront invités à soumettre des documents à l'appui d'une évaluation scientifique de leur projet au cours de l'étape 2. Cette soumission plus complète sera évaluée par le comité d'évaluation (CE) du CNC, qui sera composé d'universitaires et d'experts du secteur privé dans divers domaines de la cybersécurité et dont la composition sera approuvée en dernier ressort par le conseil d'administration. Le comité d'évaluation attribuera un score à chacun des projets, ce qui servira de base à un processus d'atteinte d'un consensus aux fins de classement de ces projets.

Des réunions de consensus entre les membres du CE permettront de recueillir divers points de vue afin de s'assurer que les projets les plus solides sont financés pour soutenir les développements ayant le plus grand impact sur l'écosystème de la cybersécurité au Canada.

Les responsables des projets qui n'ont pas suffisamment de mérite sur la base de l'évaluation scientifique seront informés qu'ils ne progresseront pas jusqu'à la fin de cette étape.

Les responsables des projets jugés suffisamment intéressants seront invités à soumettre une demande complète à l'étape 3. Cette étape peut permettre aux candidats de clarifier les éléments de l'étape 2, mais c'est surtout l'occasion de soumettre à l'examen tous les documents supplémentaires nécessaires pour

constituer une demande complète. Le classement final sera établi à la fin de l'étape 3 sur la base des documents des étapes 2 et 3.

Une fois que la liste des projets sélectionnés aura été approuvée par le conseil d'administration du CNC, les demandeurs retenus en seront informés. L'annonce publique des projets financés se fera à la mi-octobre (T3, 2024-2025), afin de s'aligner sur le Mois de la sensibilisation à la cybersécurité.

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 consistera à trouver des experts en cybersécurité, des partenaires et d'autres intervenants de l'écosystème des secteurs privé et public, à les faire participer et à accroître le nombre de membres du CNC.

Activités planifiées pour assurer une présence publique forte, une communication efficace et une sensibilisation accrue au sein de 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 3. Accueillir la première conférence annuelle du CNC en 2024, et élaborer un programme pour la conférence annuelle de 2025

Le CNC aura une présence de plus en plus active sur les médias sociaux (notamment LinkedIn et Threads) et communiquera avec les membres et les membres potentiels par les différents canaux tout au long de l'exercice 2024-2025. L'embauche d'une agente des communications et de sensibilisation au quatrième trimestre de l'exercice 2023-2024 a considérablement augmenté la capacité du CNC à exécuter des communications ciblées au sein de l'écosystème de la cybersécurité.

La conférence annuelle de 2024 sera un programme d'une journée et se tiendra au mois de novembre 2024 (T3) à Toronto, en Ontario. L'élaboration du programme est en cours depuis le troisième trimestre de 2023-2024.

La conférence annuelle de 2025 se déroulera à Banff, en Alberta, en juin 2025 (T1 de 2025-2026) sur une période de trois jours. L'élaboration du programme de la conférence et la promotion de l'événement se dérouleront au cours des deuxième, troisième et quatrième trimestres de 2024-2025.

Partie 5

Plan financier

5.1. Revenus anticipés et dépenses prévues pour l'année fiscale (AF) 2024-2025

Le CNC prévoit que les revenus provenant d'ISDE et des cotisations des membres, équilibrant les dépenses prévues pour l'exercice 2024-25 tant pour les activités du réseau que pour les activités administratives, s'élèveront à 12,345 millions de dollars. Les revenus sont composés des éléments suivants :

- Contribution d'ISDE – Activités de réseau (financements) – 9,036 millions de dollars
- Contribution d'ISDE – Administration du CNC – 3,124 millions de dollars
- Revenus provenant des adhésions – 0,185 million de dollars

5.2. Activités du CNC – 9,036 millions de dollars

Le CNC a terminé avec succès son premier appel en 2023, les projets retenus ayant été annoncés le 31 octobre 2023. Sur les 11,2 millions de dollars de financement accordés, il est prévu que 4,508 millions de dollars de fonds soient versés aux bénéficiaires ultimes de 2023 au cours de l'exercice 2024-2025.

L'appel à propositions 2024 a été lancé en janvier, et les résultats seront publiés en octobre 2024. La valeur de l'appel à propositions 2024 a été estimée à 18,111 millions de dollars, même si la valeur finale sera déterminée par la portée des projets financés retenus.

Avec une valeur totale estimée à 18,111 millions de dollars pour l'appel à propositions 2024, il est prévu que 4,528 millions de dollars de cette valeur totale soient distribués aux bénéficiaires ultimes retenus au cours de l'exercice 2024-2025.

Les fonds de contrepartie des bénéficiaires ultimes pour le premier appel s'élèvent à 28,004 millions de dollars, soit un ratio de levier de 2,48. L'estimation des fonds de contrepartie pour l'appel à propositions 2024 est de 42,561 millions de dollars, soit un ratio de levier des fonds du CNC de 2,35.

5.3. Frais d'administration du CNC (3,309 millions de dollars)

Le CNC prévoit que les ressources provenant d'ISDE et des revenus des membres pour soutenir les coûts d'administration du CNC au cours de l'exercice 2024-25 s'élèveront à 3,309 millions de dollars.

5.4. Coûts salariaux directs (1,578 million de dollars)

Le CNC prévoit que les coûts de main-d'œuvre directe s'élèveront à 1,578 million de dollars au cours de l'exercice 2024-2025. Cela permettra de soutenir 15 équivalents temps plein (ETP) d'ici la fin de l'exercice 2024-2025. Ce chiffre correspond aux postes permanents proposés dans la Figure 1 – Structure organisationnelle du CNC Partie 4.

5.5. Coûts indirects – frais généraux (1,053 million de dollars)

On prévoit que les coûts indirects du CNC s'élèveront à 1,053 million de dollars. Les coûts indirects comprennent les avantages sociaux des employés et les dépenses liées aux conseils juridiques, aux assurances, aux processus de planification stratégique et au recrutement de tiers pour la haute direction et le conseil d'administration.

5.6. Coûts directs (0,577 million de dollars)

Le CNC prévoit que les coûts directs de l'organisation pour l'exercice 2024-2025 s'élèveront à 0,577 million de dollars. Les coûts directs comprennent les dépenses liées au développement du site Web, à l'audit externe, aux conférences annuelles du CNC, aux abonnements à des logiciels 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 (0,026 million de dollars)

Le CNC prévoit que les coûts d'équipement pour l'exercice 2024-2025 s'élèveront à 0,026 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.

5.8. Coûts des sous-traitants et des consultants (0,025 million de dollars)

Il est prévu que les coûts de sous-traitance et de conseil du CNC s'élèveront à 0,025 million de dollars. Les coûts des sous-traitants et des consultants seront principalement liés à l'aide au recrutement et à d'autres activités de ressources humaines, 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 (0,07 million de dollars)

Les frais de déplacement et d'engagement communautaire devraient s'élever à 70 000 dollars canadiens. Les frais de déplacement et d'engagement communautaire seront principalement liés à l'engagement des parties prenantes.

Partie 6

Risques et 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 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 défectueux, 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
Financial	Le fonds de roulement peut ne pas être disponible pour financer toutes les dépenses prévues au cours de la première année en raison d'un délai pouvant aller jusqu'à trois mois entre la présentation de la demande de financement et la réception des fonds d'ISDE. Par conséquent, les retards de trésorerie pourraient avoir un impact sur les opérations et le financement des programmes ou les réduire.	• Amélioration des processus de préparation et de présentation à ISDE des demandes d'avances administratives et d'avances sur les fonds de subvention. • Élargissement de l'équipe financière du CNC et mise en œuvre d'une plateforme de PRE pour rationaliser davantage les processus internes. • Examen d'une ligne de crédit organisationnelle.
	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.	• Réexamen du plan organisationnel précédent en ce qui concerne la taille et le taux de croissance de l'effectif du CNC. • Assurer une forte croissance des adhésions pour soutenir les activités administratives.
	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.	• 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. • 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.

Catégorie	Risque	Atténuations
Programme et opérations	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.	• Le CNC peut faire appel à une expertise technique externe pour soutenir la mise en œuvre des systèmes, de manière rentable. • Le CNC contrôlera et évaluera en permanence l'état d'avancement des opérations et les ajustera en fonction des capacités.
	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.	• Le CNC élaborera une stratégie et un processus de recrutement solides et convaincants. • Le CNC s'appuie sur l'expertise et les réseaux des cinq établissements fondateurs en matière de cybersécurité pour identifier des candidats potentiels. • 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.
	Le succès des appels à propositions pourrait être affecté par des calendriers mal conçus, l'insatisfaction des candidats, des propositions de faible qualité, etc.	• Le CNC a considérablement adapté ses procédures d'appel depuis le premier appel 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. • 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.

Catégorie	Risque	Atténuations
Gouvernance et stratégie	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.	• Le CNC élargira progressivement son conseil d'administration afin de garantir une expertise et une diversité suffisantes de ses membres. • 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. • 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. • 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.
	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.	• 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. • Le CNC poursuivra sa stratégie d'adhésion en mettant l'accent sur des propositions de valeur toujours plus grandes, avec une structure tarifaire claire et génératrice de revenus.

Catégorie	Risque	Atténuations
Réputation	La perception de conflits d'intérêts pourrait nuire à la réputation du CNC.	- 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. - D'une manière générale, le CNC adoptera et suivra une philosophie de communication proactive, ouverte et transparente.
	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.	- 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 et aux activités du CNC. - Pour aider à identifier rapidement les problèmes potentiels, le CNC élaborera et réalisera des enquêtes annuelles sur la satisfaction des membres. - 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. - Un comité opérationnel et consultatif scientifique élargi (COCS) sera mis en place pour veiller à ce que le CNC soit bien informé des changements apparaissant dans l'ensemble de l'écosystème.
	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.	- Le CNC élaborera un plan de cybersécurité qui décrira les attentes et les exigences en matière de cybersécurité pour le CNC et les bénéficiaires ultimes. - La preuve de l'existence de plans, de processus et de procédures robustes en matière de cybersécurité sera exigée avant que le financement ne soit accordé aux bénéficiaires ultimes.

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.	• 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. • La direction de l'administration des financements et des adhésions 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.

Au cours du premier trimestre 2024-2025, le conseil d'administration établira un « registre des risques » et précisera la responsabilité des différents comités du conseil dans l'identification et l'atténuation des risques pour l'organisation. Le cas échéant, ces comités rendront compte au comité de direction opérationnel, qui rendra compte des risques au conseil d'administration dans son ensemble.

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 de l'administration des subventions et des adhésions travaillera avec la direction générale et la direction des finances pour superviser la collecte, le suivi et le compte rendu des ICPs. Ce groupe sera également chargé de fixer les niveaux de référence et les objectifs.

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 semestriels sur les ICPs; 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 semestriels sur leurs indicateurs clés de performance requis.
Rapport annuel	La direction de l'administration des subventions et des adhésions 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.
Examen de la gestion	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.

Mécanisme d'établissement de rapports	Description
Rapport final sur l'état d'avancement des activités	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.
Rapport post-contribution sous la forme d'un rapport annuel	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 2024-2025

Le tableau ci-dessous présente un calendrier de collecte, de suivi et d'établissement de rapports par le CNC en matière d'ICPs pour 2024-25.

Mécanisme en matière d'ICPs	Délai de préparation	Date limite
Présentation des rapports de projet semestriels par les bénéficiaires ultimes	Juin 2024 et décembre 2024	31 juillet 2024 et 31 janvier 2025
Présentation du rapport annuel*	De la mi-mai à la mi-juillet 2025	31 juillet 2025
Présentation du plan organisationnel	Novembre 2024 à janvier 2025	31 janvier 2025

Liste des annexes

Annexe A – Conseil d'administration (au 31 janvier 2023)

Annexe B – État des opérations projeté pour 2024-25

Annexe A – Conseil d’administration du CNC (au 31 décembre 2023)

Charmaine B. Dean, Ph. D., Présidente

Vice-présidente, Recherche et international
Université de Waterloo

David MaGee, Ph. D.

Vice-président, Recherche
Université du Nouveau-Brunswick

Dominique Bérubé, Ph. D.

Vice-rectrice à la recherche et aux études supérieures
Université Concordia

Steven Liss, Ph. D.

Vice-président, Recherche et innovation
Université métropolitaine de Toronto

William Ghali, Ph. D.

Vice-président, Recherche
Université de Calgary

Annexe B – État des opérations projeté pour 2024-25

ÉTAT DES OPÉRATIONS		Plan organisationnel 2024-25
Revenus		
Contribution d'ISDE – Activités du CNC		9 035 766
Contribution d'ISDE – Administration du CNC		3 124 060
Revenus provenant des adhésions		185 390
Total des revenus		12 345 216
Dépenses		
Activités du CNC		
Coûts des projets		9 035 766
Total des activités du CNC		9 035 766
Administration du CNC		
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
Total des dépenses administratives du CNC		3 309 450
Total des dépenses		12 345 216
Excédent des dépenses sur les revenus		-