

## Liste des sigles :

- CCSP : Conseil consultatif du secteur privé
- CECR : Centres d'excellence en commercialisation et en recherche
- CGRR : Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats
- CSMR : Cadre stratégique de mesure du rendement
- CVAR : Cadre de vérification axé sur les risques
- RCE : Réseaux de centres d'excellence
- SMR : Stratégie de mesure du rendement
- S et T : sciences et technologie

## **Réponse de la direction à l'évaluation formative de 2012 du Programme de centres d'excellence en commercialisation et en recherche (CECR)**

### **Contexte**

Le Programme des centres d'excellence en commercialisation et en recherche (CECR) a été créé en 2007 pour financer le fonctionnement des centres de recherche ou de commercialisation qui réunissent des gens, des services et l'infrastructure de recherche afin de positionner le Canada à l'avant-garde de l'innovation dans les quatre domaines prioritaires de la stratégie en matière de sciences et de technologie du gouvernement fédéral, c'est-à-dire 1) les sciences et les technologies de l'environnement; 2) les ressources naturelles et l'énergie; 3) les sciences et les technologies de la santé et les sciences de la vie connexes; et 4) les technologies de l'information et des communications.

Les 22 centres retenus à l'issue des trois concours tenus en 2008, en 2009 et en 2010 recevront une aide financière pendant cinq ans. Comme il était prévu initialement dans les cadres intégrés du Programme des CECR, soit le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) et le Cadre de vérification axé sur les risques (CVAR), deux évaluations ont été réalisées. L'évaluation formative menée en 2009 par les Associés de recherche EKOS au cours de la deuxième année du programme mettait l'accent sur sa conception et son exécution initiales, tandis que l'évaluation sommative de 2012 portait sur sa pertinence et son rendement. Les services des Associés de recherche EKOS ont été retenus de nouveau, par voie de concours, pour mener l'évaluation sommative de 2012. Le rapport final portant sur les grandes questions de l'évaluation sommative, soit 1) la pertinence et 2) le rendement (efficacité, efficience et économie) a été présenté au Comité de direction des RCE en juin 2012.

La présente réponse de la direction fait suite aux recommandations formulées dans le rapport d'évaluation sommative de 2012. Les recommandations figurant dans le rapport, les réponses détaillées de la direction et les mesures proposées sont énoncées ci-après et résumées dans un tableau.

### **Réponse de la direction des RCE**

#### **Commentaires généraux :**

La direction des RCE reconnaît la nature précoce de l'évaluation formative du Programme des CECR, mais elle considère le rapport d'évaluation comme une analyse solide des renseignements disponibles et appuie les conclusions et les recommandations formulées dans le rapport. Comme il est indiqué ci-dessous, certaines mesures fondées sur les résultats préliminaires de l'évaluation et du rapport du Conseil consultatif du secteur privé (CCSP) ont déjà été mises en place.

**Recommandation 1 :**

*Le Secrétariat des RCE devrait envisager d'offrir aux centres l'occasion de prolonger ou de leur renouveler leur subvention axée sur la recherche ou la commercialisation, ainsi que des sources de commercialisation pour leur permettre de faire progresser la mise en œuvre de leur modèle d'affaires et de commencer à réaliser un rendement des investissements. La prolongation du financement ou la décision de renouvellement devrait prendre en compte des facteurs tels que la réalisation par les centres des objectifs mentionnés dans leur entente de financement, la valeur démontrée pour le secteur (c.-à-d. les demandes de services et les contributions des partenaires) et l'intérêt international suscité par le centre. Comme le temps nécessaire à la commercialisation de nouvelles technologies est très variable, l'évaluation de la demande de prolongation ou du renouvellement devrait tenir compte du secteur.*

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation, qui concorde avec une mesure recommandée par le CCSP (dans son rapport, novembre 2011, p. 15. En réponse au rapport du CCSP et aux résultats préliminaires de l'évaluation (présentées en février 2012), la direction a pris des mesures pour donner suite à cette recommandation et révisé les modalités du Programme des CECR afin d'y inclure un processus et des lignes directrices permettant aux centres axés sur la commercialisation ou la recherche approchant de la fin de leur période de financement de demander une prolongation ou des fonds supplémentaires.

Le processus d'examen en prévision d'une prolongation éventuelle portera principalement sur le plan d'activités organisationnel et le plan d'affaires. Les centres seront évalués en fonction des réalisations à leur actif, des renseignements faisant ressortir clairement la possibilité de retombées accrues, du besoin de fonds et d'un plan réaliste visant à atteindre l'autosuffisance au cours de la période de prolongation. Pour encourager les centres à cesser de dépendre du financement du Programme des CECR des RCE et à devenir autonomes, des mesures seront mises en place afin de réduire le financement au cours de la période de validité de la subvention. Comme l'ont recommandé le CCSP et l'équipe d'évaluation, les besoins de chaque secteur seront pris en compte au moment de déterminer le montant supplémentaire qui sera accordé et la durée de toute prolongation du financement.

**Mesure proposée :**

Prendre les mesures nécessaires pour permettre aux CECR existants qui approchent de la fin de leur période de financement de demander une prolongation ou des fonds supplémentaires par voie de concours. Comme il est expliqué ci-dessus, certaines mesures ont déjà été prises en réponse aux résultats préliminaires de l'évaluation et au rapport du CCSP.

- a) Mettre à jour les modalités du programme (approuvées en mai 2012) et la Stratégie de mesure du rendement (SMR), y compris le modèle logique et le Cadre stratégique de mesure du rendement (CSMR) (mai 2012).
- b) Mettre à jour le guide du Programme des CECR et préparer un cadre, un guide et des formulaires de demande pour le concours (février 2012).
- c) Lancer un concours pour la première cohorte de CECR dont les subventions prendront fin le 31 mars 2013 pour leur permettre de demander une prolongation ou des fonds supplémentaires (approuvé en mai 2012).

**Recommandation 2 :**

*Le Secrétariat des RCE devrait continuer à renforcer l'attention portée par le Programme à la commercialisation. La commercialisation, en particulier celle des technologies émergentes visant à combler une lacune en commercialisation, constitue une caractéristique essentielle du programme qui contribue à son créneau dans l'éventail de programmes fédéraux de recherche et développement. À l'avenir, il sera important pour le Programme de rester suffisamment flexible afin de promouvoir et de soutenir une variété de modèles et d'approches d'innovation, y compris les innovations sociales, de service et de processus afin d'atteindre ses résultats de commercialisation.*

- a) *Le Secrétariat des RCE devrait examiner les résultats escomptés déclarés du Programme des CECR afin de s'assurer qu'ils cadrent davantage avec l'attention croissante portée par le Programme à la commercialisation et qu'ils sont définis de manière à éviter les redondances au sein des énoncés de résultats. Cette recommandation concerne tout particulièrement les résultats escomptés de la recherche du programme et des possibilités de formation au personnel hautement qualifié (PHQ).*
- b) *Étant donné qu'il n'existe que peu d'exemples d'intermédiaires de recherche et de commercialisation qui sont autonomes, le Secrétariat des RCE devrait préciser ses attentes et sa définition de l'autonomie des centres. La justification de l'autonomie et des exemples de réussite canadiens ou internationaux qui pourraient offrir un modèle pour la viabilité des centres à long terme devraient être recensés.*

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation. La documentation initiale sur le programme insistait à la fois sur la valorisation et la commercialisation de la recherche, ce qui a créé de la confusion concernant les résultats attendus. Dans le cadre des deux derniers concours, à la lumière des conseils du CCSP et du Comité de direction des RCE, le programme a ciblé davantage les résultats en matière de commercialisation. Les modalités révisées ainsi que le modèle logique et le CSMR mis à jour reflètent ce changement (approuvés en mai 2012).

La direction reconnaît que les définitions actuelles de la notion de formation de PHQ concordent avec les définitions axées sur la recherche utilisées pour les programmes ayant des visées

principalement universitaires au sein des organismes subventionnaires et qu'il y a lieu de préciser les définitions de PHQ et les exigences en la matière pour le Programme des CECR en fonction de l'importance accrue accordée à la commercialisation.

La direction convient qu'il faudrait réviser la documentation sur le programme pour faire ressortir l'importance accrue accordée à la commercialisation ainsi que l'autosuffisance attendue des centres subventionnés. Comme l'ont recommandé l'équipe d'évaluation et le CCSP, le programme continuera de privilégier les mécanismes de commercialisation souples adaptés aux besoins des différents secteurs et une définition plus large de l'autonomie. Par ailleurs, le personnel élaborera des pratiques exemplaires en s'inspirant d'exemples nationaux et internationaux.

**Mesures proposées :**

- a. Examiner les résultats attendus dans les modalités du Programme des CECR et les autres documents sur le programme en fonction du rapport du CCSP publié en 2011 et des résultats préliminaires de l'évaluation sommative menée en 2012 pour inclure les modifications suivantes :
  - simplifier les résultats attendus en mettant l'accent sur la commercialisation;
  - supprimer la série d'objectifs mentionnés pour les CECR « axés sur la recherche » et l'énoncé selon lequel seuls les centres « mettant l'accent sur la recherche » seraient admissibles à un renouvellement de leur financement;
  - réviser les exigences en matière de formation de PHQ pour atténuer les visées universitaires et mieux harmoniser ces exigences avec les objectifs du Programme des CECR en faisant état de la capacité d'attirer et de maintenir en poste des employés talentueux en affaires.

Les modalités et le guide du programme ont été révisés en février 2012, et le CSMR, en mai 2012.

- b. Mentionner dans les nouvelles lignes directrices des concours la nécessité d'établir un plan de gestion des ressources humaines prévoyant le renforcement des compétences d'employés qui possèdent une expertise appropriée (p. ex., gestion, affaires, marketing, droit, transfert de technologie et valorisation des connaissances) en harmonie avec le plan d'activités organisationnel et le plan d'affaires et mettant l'accent sur l'interface et l'échange entre la recherche et la commercialisation (février 2012). Dans la documentation sur le programme, préciser le critère et la définition de l'autosuffisance par rapport à la capacité raisonnable du centre de poursuivre ses activités au moyen de ses propres sources de revenus, ainsi que des investissements d'intervenants, des contributions confirmées d'autres sources de financement et des frais d'adhésion des membres. En vertu des nouvelles lignes directrices des concours, les centres qui demandent des fonds supplémentaires devront clairement faire la preuve que leur modèle d'affaires générera des revenus ou des contributions des partenaires et réduira leur dépendance à l'égard du

- c. Effectuer après le concours un examen rétrospectif de la durée de prolongation ou des fonds supplémentaires pour déterminer les aspects où il y a matière à amélioration dans le processus d'attribution des subventions ainsi que dans la documentation connexe et cerner les pratiques exemplaires concernant l'autosuffisance et les moyens de combler la lacune au chapitre de la commercialisation.

**Recommandation 3 :**

*Partant du principe que des améliorations ont été apportées au modèle de rapport sur le rendement au cours du cycle du Programme des CECR et que les indicateurs universellement acceptés pour mesurer les progrès réalisés d'une découverte à sa commercialisation sont limités, le Secrétariat des RCE devrait continuer à chercher à améliorer la production des rapports de rendement des centres. Trois domaines sont indiqués :*

- a. *Définitions des concepts clés – Le Secrétariat des RCE devrait s'efforcer d'offrir des définitions plus détaillées des indicateurs de rendement clés afin de viser une meilleure cohérence dans la façon dont les centres remplissent le modèle de rapport. Des communications et des conseils continus aux centres sur la façon de remplir les modèles sont essentiels afin de s'assurer que les mesures de rendement du programme sont précises et réalisées en temps opportun. La création d'un système de rapports en ligne peut être utile et la faisabilité de l'obtention de commentaires réguliers de la part des partenaires ou des clients au sujet des répercussions de leurs interactions avec les centres (par exemple au moyen d'un formulaire d'évaluation en ligne ou d'une évaluation indépendante) pourrait être étudiée.*
- b. *Examen des besoins en matière de mesure du rendement – Le Secrétariat des RCE devrait examiner son rapport annuel actuel afin de s'assurer que toutes les mesures sont nécessaires, qu'elles sont utilisées aux fins de l'évaluation du rendement des centres et que les mesures qui pourraient être utiles pour comprendre les contributions des centres aux résultats du Programme des CECR et leur valeur par rapport au secteur ne sont pas ignorées (p. ex., le recrutement des employés talentueux en affaires. En raison de l'hétérogénéité des centres, on recommande que, en plus des mesures liées au commerce (création d'entreprises, emplois), les mesures qualitatives du rendement – y compris des mesures plus générales telles que les répercussions sur les coûts des soins de santé – soient incluses pour que les centres puissent faire partager une description de leur rendement. On pourrait demander aux centres de décrire les répercussions économiques ou sociétales des innovations qu'ils contribuent à commercialiser.*
- c. *Pratique de gestion – Il convient de s'assurer que les cadres chargés du programme du Secrétariat des RCE peuvent consacrer suffisamment de temps et d'efforts à examiner minutieusement les renseignements sur le rendement fournis par les centres. Les*

*protocoles de commentaires sont utiles, mais ils pourraient être adaptés afin de mieux décrire les points forts du centre ainsi que ses faiblesses. Cela constituerait un outil important pour améliorer la continuité en cas de roulement du personnel du Secrétariat des RCE.*

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation. Le premier CSMR a été élaboré en même temps que les modalités en 2008 peu après le lancement du programme, et les rapports annuels ont été conçus en fonction de ce cadre initial. Conformément aux recommandations issues de l'évaluation formative menée en 2009, les instructions relatives aux rapports annuels et les modèles connexes ont été révisés en concertation avec les centres existants, mais le CGRR de 2008 n'a pas été mis à jour pour refléter ces changements. Les modifications récentes aux résultats attendus recommandées par l'équipe d'évaluation, notamment l'importance accrue à accorder à la commercialisation et d'autres changements (touchant par exemple la formation et l'innovation sociale) nécessitent un examen et une mise à jour supplémentaires de la SMR. La stratégie révisée explorera aussi la possibilité d'inclure des indicateurs propres à chaque centre en plus des indicateurs communs pour le programme. Conscient de la nécessité d'améliorer la clarté, l'exactitude et l'uniformité des rapports à l'échelle du programme, le Secrétariat des RCE a mis au point de nouvelles approches pour examiner les rapports annuels et donner une rétroaction à cet égard.

**Mesure proposée :**

La SMR, les instructions relatives aux rapports annuels et les modèles connexes seront examinés dans le but de refléter la nouvelle priorité du programme en portant une attention particulière aux problèmes signalés dans le rapport d'évaluation :

- a) Définition des concepts clés : Dresser une première liste des définitions fournies aux centres en même temps que les instructions relatives aux rapports annuels pour améliorer l'uniformité (mesure amorcée en février 2012).
- b) Mettre en place dans le Web un système pour aider les centres à préparer leurs rapports annuels (en développement).
- c) Entreprendre, en collaboration avec les organismes subventionnaires et les autres partenaires, un examen du CSMR (théorie du programme, modèle logique et SMR) pour s'assurer qu'il fait ressortir adéquatement les résultats attendus du programme et que tous les paramètres mesurés sont nécessaires et utilisés par le programme pour les besoins des communications, de la surveillance du rendement et d'un appui efficace à l'évaluation du programme. Une attention particulière sera accordée à certains aspects précis, par exemple l'élaboration de paramètres plus appropriés pour présenter des rapports sur le personnel financé, formé et recruté par les centres ou les entreprises qu'ils appuient ainsi que la mise en évidence des retombées à long terme (santé, technologie, innovation et

aspects socioéconomiques) des innovations dont les centres facilitent la commercialisation. Les études, documents et rapports fournis par les centres aideront à déterminer une série d'indicateurs propres à chaque centre de même que les indicateurs communs pour le programme.

- d) Mettre en place des mesures supplémentaires afin d'améliorer la surveillance du rendement, examiner les rapports annuels des centres afin d'en assurer l'uniformité et l'exactitude et donner une rétroaction plus précise aux centres. Par exemple, des employés des RCE ont examiné en 2012 l'ébauche des rapports avant que le conseil d'administration des centres les présente, le but étant de les aider à améliorer la qualité de leurs rapports. Dans la rétroaction obtenue, les centres ont reçu des commentaires s'adressant expressément à eux.

**Personnes-ressources** : Pour obtenir plus de renseignements sur la réponse de la direction, adressez-vous à Mme Lisa Drouillard, directrice adjointe des Réseaux de centres d'excellence, au Secrétariat des RCE ou à Mme Susan Morris, directrice de la Division de l'évaluation au CRSNG.



## Programme des CECR des RCE

### Réponse de la direction – résumé et plan d'action

Recommandations	D'accord / En désaccord	Mesures proposées	Responsabilité	Délai
<p><b>Recommandation 1 :</b></p> <p>Le Secrétariat des RCE devrait envisager d'offrir aux centres l'occasion de prolonger ou de leur renouveler leur subvention axée sur la recherche ou la commercialisation, ainsi que des sources de commercialisation pour leur permettre de faire progresser la mise en œuvre de leur modèle d'affaires et de commencer à réaliser un rendement des investissements. La prolongation du financement ou la décision de renouvellement devrait prendre en compte des facteurs tels que la réalisation par les centres des objectifs mentionnés dans leur entente de financement, la valeur démontrée pour le secteur (c.-à-d. les demandes de services et les contributions des partenaires) et l'intérêt international suscité par le centre. Comme le temps nécessaire à la commercialisation de nouvelles technologies est très variable, l'évaluation de la demande de prolongation ou du renouvellement devrait tenir compte du secteur.</p>	D'accord	<p>Le Secrétariat des RCE mettra en place un processus pour permettre aux CECR qui approchent de la fin de la période de validité de leur première subvention de demander une prolongation (avec ou sans financement supplémentaire). De nouveaux paramètres seront élaborés en prenant en compte l'accent du programme sur la viabilité ainsi que les divers modèles d'affaires soutenus par le programme afin de répondre aux besoins des divers secteurs.</p> <p>Les mesures suivantes doivent être prises :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. mettre à jour les modalités du programme et la SMR, y compris le modèle logique et le CSMR;</li> <li>b. mettre à jour le guide du Programme des CECR et préparer un cadre, un guide et des formulaires de demande pour le concours;</li> <li>c. lancer un concours pour permettre aux CECR de demander une prolongation ou des fonds supplémentaires;</li> <li>d. présenter le rapport du concours au CCSP et à la direction.</li> </ul>	Secrétariat des RCE	<p>Mai 2012- Mars 2013</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Approbation des modalités révisées (mai 2012)</li> <li>b. Terminé (mai 2012)</li> <li>c. Lancement du concours (mai 2012)</li> <li>d. Décision du CCSP et du Comité de</li> </ul>

<b>Recommandations</b>	<b>D'accord / En désaccord</b>	<b>Mesures proposées</b>	<b>Responsabilité</b>	<b>Délai</b>
				direction des RCE (déc. 2012)

Recommandations	D'accord / En désaccord	Mesures proposées	Responsabilité	Délai
<p><b>Recommandation 2 :</b></p> <p>Le Secrétariat des RCE devrait continuer à renforcer l'attention portée par le Programme à la commercialisation. La commercialisation, en particulier celle des technologies émergentes visant à combler une lacune en commercialisation, constitue une caractéristique essentielle du programme qui contribue à son créneau dans l'éventail de programmes fédéraux de recherche et développement. À l'avenir, il sera important pour le Programme de rester suffisamment flexible afin de promouvoir et de soutenir une variété de modèles et d'approches d'innovation, y compris les innovations sociales, de service et de processus afin d'atteindre ses résultats de commercialisation.</p> <p>a. Le Secrétariat des RCE devrait examiner les résultats escomptés déclarés du Programme des CECR afin de s'assurer qu'ils cadrent davantage avec l'attention croissante portée par le Programme à la commercialisation et qu'ils sont définis de manière à éviter les redondances au sein des énoncés de résultats. Cette recommandation concerne tout particulièrement les résultats escomptés de la recherche du programme et des possibilités de formation au PHQ.</p> <p>b. Étant donné qu'il n'existe que peu d'exemples d'intermédiaires de recherche et de commercialisation qui sont autonomes, le Secrétariat des RCE devrait préciser ses attentes et sa définition de l'autonomie des centres. La justification de l'autonomie et des exemples de réussite canadiens ou internationaux qui pourraient offrir un modèle pour la viabilité des centres à long terme devraient être recensés.</p>	D'accord	<p>Réviser les modalités du programme, qui prennent fin en juin 2012, et la documentation sur le programme. Certaines mesures ont été lancées en réponse aux résultats préliminaires de l'évaluation et au rapport du CCSP publié en 2011 :</p> <p>a. Examiner les résultats attendus dans les modalités du programme et les autres documents (p. ex., modèle logique, Cadre stratégique de mesure du rendement et guide du programme) afin de refléter l'importance globale accordée à la commercialisation; de supprimer l'énoncé selon lequel seuls les centres mettant l'accent sur la recherche seraient admissibles au renouvellement de leur financement; et réviser les exigences concernant la formation et le perfectionnement de PHQ pour leur nature postsecondaire et faire en sorte qu'elles cadrent davantage avec les objectifs du programme.</p> <p>b. Mentionner dans les lignes directrices des concours la nécessité d'établir un plan de gestion des ressources humaines prévoyant des modifications concernant le perfectionnement des compétences d'employés qui possèdent une expertise appropriée (p. ex., gestion, marketing et droit) et l'harmonisation des priorités relatives au PHQ avec les plans des centres.</p> <p>c. Dans la documentation sur le programme, préciser le critère de l'autosuffisance. Les centres qui demandent des fonds supplémentaires devront clairement faire la preuve que leur modèle d'affaires générera des revenus ou des contributions des partenaires et réduira leur dépendance à l'égard du financement du Programme des CECR.</p> <p>d. Effectuer après le concours un examen rétrospectif de la durée de prolongation ou des fonds supplémentaires pour déterminer les aspects où il y a matière à amélioration dans le processus d'octroi des subventions et la documentation connexe ainsi que cerner les pratiques exemplaires en matière d'autosuffisance et les moyens de combler la lacune au chapitre de la commercialisation.</p>	Secrétariat des RCE	<p>Juin 2012-2013</p> <p>a. Terminé Documents approuvés en février et mai 2012</p> <p>b. Terminé Approuvé en février 2012</p> <p>c. Terminé Approuvé en février 2012</p> <p>d. Avril 2013</p>

Recommandations	D'accord / En désaccord	Mesures proposées	Responsabilité	Délai
<p><b>Recommandation 3 :</b></p> <p>Partant du principe que des améliorations ont été apportées au modèle de rapport sur le rendement au cours du cycle du Programme des CECR et que les indicateurs universellement acceptés pour mesurer les progrès réalisés d'une découverte à sa commercialisation sont limités, le Secrétariat des RCE devrait continuer à chercher à améliorer la production des rapports de rendement des centres. Trois domaines sont indiqués :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. définitions des concepts clés;</li> <li>b. examen des besoins en matière de mesure du rendement;</li> <li>c. pratique de gestion.</li> </ul>	D'accord	<p>Examiner la SMR, les instructions relatives aux rapports annuels et les modèles connexes dans le but de refléter la nouvelle priorité du programme en portant une attention particulière aux problèmes signalés dans le rapport d'évaluation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Définition des concepts clés : Une première liste des définitions a été fournie aux centres en même temps que les instructions relatives aux rapports annuels pour améliorer l'uniformité.</li> <li>b. Un système Web est en cours d'élaboration; il aidera les centres à préparer leurs rapports annuels.</li> <li>c. Entreprendre, en collaboration avec les organismes subventionnaires, un examen du modèle logique du programme et de la SMR pour mieux faire ressortir les retombées (santé, technologie, innovation et aspects socioéconomiques) des produits et des services commercialisés par les centres. Consulter les centres afin de déterminer les indicateurs communs pour le programme et une série d'indicateurs propres à chaque centre.</li> <li>d. Mettre en place des mesures supplémentaires afin d'améliorer la supervision et l'examen des rapports annuels afin d'en assurer l'uniformité et l'exactitude (p. ex., participation accrue des conseils d'administration à la surveillance du rendement des centres et à l'approbation des rapports annuels présentés au Secrétariat des</li> </ul>	Secrétariat des RCE	<p>Août 2013</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Définitions fournies aux centres : février 2012.</li> <li>b. Système Web : janvier 2013</li> <li>c. Examen de la SMR : décembre 2012</li> <li>d. Conseils donnés par le personnel : printemps 2012 Approbation par les conseils d'administration : été 2012</li> </ul>

Recommandations	D'accord / En désaccord	Mesures proposées	Responsabilité	Délai
		RCE et examen de l'ébauche des rapports par des employés des RCE avant leur présentation et leur approbation par le conseil d'administration à partir de cette année). Donner une rétroaction plus précise aux centres.		