

**Stratégie de mesure du rendement**

**Programme de subventions de catégorie des Centres d'excellence  
en commercialisation et en recherche (Programme des CECR)**

**Préparé par**

**le Secrétariat des Réseaux de centres d'excellence**

**Juin 2013**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1</b>	<b>PROFIL DU PROGRAMME</b>	<b>1</b>
1.1	Nécessité du programme	1
1.2	Harmonisation avec les priorités du gouvernement	2
1.3	Populations cibles	2
1.4	Intervenants	3
1.5	Gouvernance	3
1.6	Ressources	3
<b>2</b>	<b>MODÈLE LOGIQUE</b>	<b>4</b>
2.1	Objectifs du programme	4
2.2	Résultats attendus	4
2.3	Modèle logique	5
<b>3</b>	<b>CADRE STRATÉGIQUE DE MESURE DU RENDEMENT</b>	<b>11</b>
3.1	Cadre stratégique de mesure du rendement	11
3.2	Responsabilité et présentation de rapports	17
<b>4</b>	<b>STRATÉGIE D'ÉVALUATION</b>	<b>20</b>

## Liste des sigles

APP	architecture des activités de programmes
BTT	Bureaux de transfert de la technologie
BLIU	Bureau de liaison industrielle de l'université
CCSP	Comité consultatif du secteur privé
CECR	Centre d'excellence en commercialisation et en recherche
CRSH	Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
CRSNG	Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
CSTI	Conseil des sciences, de la technologie et de l'innovation
FCI	Fondation canadienne pour l'innovation
IRSC	Instituts de recherche en santé du Canada
LI	Lettres d'intention
OCDE	l'Organisation de coopération et de développement économiques
PI	Propriété intellectuelle
PHQ	Personnel hautement qualifié
RCE-E	Réseaux de centres d'excellence dirigés par l'entreprise
RCE	Réseaux de centres d'excellence
R et D	Recherche et développement
S et T	Sciences et technologie
SMR	stratégie de mesure du rendement
SRDI	Programme de stages en R et D industrielle

## 1 Profil du programme

### 1.1 Nécessité du programme

Les sciences et la technologie (S et T) jouent un rôle de premier plan pour ce qui est d'aider les Canadiens à relever des défis sociaux et économiques pressants. Les S et T contribuent aussi à stimuler l'innovation des entreprises, ce qui permet aux économies d'accroître leur productivité et leur compétitivité à long terme et ainsi favoriser l'accroissement du niveau et de la qualité de vie au fil au fil des années. Les investissements du secteur privé canadien dans la recherche et développement et les nouvelles technologies ainsi que la demande de travailleurs hautement qualifiés sont faibles comparativement à ceux des autres pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Une amélioration du rendement du Canada sur ce front pourrait aider à stimuler la productivité et la croissance économique.

Le budget de 2007 a annoncé un vaste éventail de mesures rapides à l'appui de la Stratégie des S et T, dont la mise en œuvre de trois nouveaux programmes visant à tirer parti de l'excellent effectif de chercheurs du Canada au profit de la recherche et de l'innovation dans les entreprises : le Programme des centres d'excellence en commercialisation et en recherche (CECR), le Programme des réseaux de centres d'excellence dirigés par l'entreprise (RCE-E) et le Programme de stages en R et D industrielle (SRDI). Les trois programmes visent à stimuler l'investissement du secteur privé dans la recherche au Canada, à appuyer la formation de chercheurs qualifiés et à jumeler les idées et les talents qui en résultent aux entreprises désireuses de lancer des innovations sur le marché.

Le Programme des CECR est un mécanisme fédéral qui appuie le fonctionnement de centres de recherche et 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 des domaines prioritaires. Le Programme des CECR a pour but de créer des centres d'excellence en commercialisation et en recherche, reconnus à l'échelle internationale, qui apporteront aux Canadiens des avantages sur les plans de l'économie, de la société, de la santé et de l'environnement. Au départ, ces centres sont subventionnés sur une période de cinq ans. Certains d'entre eux peuvent recevoir des fonds supplémentaires ou bénéficier d'une prolongation de leur période de financement. Trois concours visant l'établissement de nouveaux centres ont été tenus depuis le lancement du programme et 21 centres sont maintenant en activité. À la suite de l'évaluation formative<sup>1</sup> du programme menée en 2009, la réponse de la direction a été préparée et les recommandations formulées par l'évaluation ont été mises en œuvre. Le programme, qui a terminé sa cinquième année d'activité en 2012, a fait l'objet d'une évaluation sommative fondée sur une analyse des centres subventionnés au cours des cinq premières années. D'après les résultats de cette évaluation, le programme progresse sur le front

---

<sup>1</sup> [http://www.nce-rce.gc.ca/ReportsPublications-RapportsPublications/ProgramEvaluations-EvaluationsProgrammes\\_fra.asp](http://www.nce-rce.gc.ca/ReportsPublications-RapportsPublications/ProgramEvaluations-EvaluationsProgrammes_fra.asp)

des objectifs établis au cours de ces cinq années et il demeure pertinent, efficace et nécessaire. Ces résultats font aussi ressortir la nécessité de maintenir le programme pour appuyer l'innovation ainsi que la commercialisation des résultats de la recherche.

Le programme amorce maintenant sa deuxième phase d'activité conformément aux modalités modifiées (2012). La nouvelle stratégie de mesure du rendement (SMR)<sup>2</sup> proposée respecte les lignes directrices du Conseil du Trésor et est alignée sur les modalités modifiées du Programme des CECR. Il est entendu que l'on doit examiner cette stratégie périodiquement et la réviser (au besoin) afin qu'elle demeure pertinente. La stratégie de mesure du rendement proposée sera modifiée en fonction des résultats de l'évaluation en cours, qui permettra de recueillir de l'information sur les mesures du rendement utilisées au cours des premières années d'activité du programme.

## **1.2 Harmonisation avec les priorités du gouvernement**

Le Programme des CECR a pour but de créer des centres d'excellence en commercialisation et en recherche, reconnus à l'échelle internationale, dans les domaines prioritaires du gouvernement du Canada, afin d'apporter aux Canadiens des avantages sur les plans de l'économie, de la société, de la santé et de l'environnement.

À la suite des trois concours qui ont eu lieu depuis son lancement en 2007, le programme a subventionné 22 centres dans les quatre domaines prioritaires de la stratégie des S et T de 2007 : les sciences et technologies de l'environnement; les ressources naturelles et l'énergie; les sciences et les technologies de la santé et les sciences de la vie connexes; et les technologies de l'information et des communications. Ces centres exercent leurs activités dans des domaines relevant de la compétence des trois organismes subventionnaires fédéraux. Le Programme des CECR fait partie du système de planification stratégique et de présentation de rapports des organismes fédéraux ainsi que de leur architecture des activités de programmes (APP) respective. Chaque organisme subventionnaire fait un rapport sur les activités et les résultats relatifs au programme CECR, dans les domaines relevant de sa compétence.

Les centres retenus à l'issue des concours à venir s'aligneront également sur les domaines de priorité du gouvernement fédéral.

## **1.3 Populations cibles**

Les principales populations cibles sont les chercheurs et les entrepreneurs novateurs, les organisations des secteurs public et privé, que le gouvernement souhaite mobiliser pour obtenir les résultats escomptés du Programme des CECR et les Canadiens qui bénéficieront des résultats et de l'activité économique découlant des centres. Les organismes admissibles à recevoir des fonds du Programme des CECR sont des sociétés sans but lucratif, créées par des

---

<sup>2</sup> <http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/dpms-esmr/dpms-esmr02-fra.asp>

universités, des collèges, des organismes de recherche sans but lucratif, des entreprises ou d'autres parties non gouvernementales intéressées.

#### **1.4 Intervenants**

Les intervenants importants sont les établissements d'enseignement, les entreprises très actives en recherche qui exercent leurs activités dans les domaines prioritaires du gouvernement du Canada, les ministères provinciaux et autres ministères fédéraux, le secteur privé et les organisations non gouvernementales qui collaborent avec les centres ou y contribuent. Le gouvernement du Canada est un autre intervenant, étant donné l'important rôle joué par le Programme des CECR dans le cadre de la stratégie en matière de sciences et de technologie et des diverses activités du portefeuille d'Industrie Canada. Le public canadien peut lui aussi être considéré comme un intervenant puisque les résultats du programme ont d'importantes répercussions sur l'économie et la qualité de vie des Canadiens.

#### **1.5 Gouvernance**

Le Programme des CECR est supervisé par le Comité de direction des RCE, composé du sous-ministre d'Industrie Canada (ou son représentant), du sous-ministre de Santé Canada (ou son représentant), des présidents des trois organismes subventionnaires (Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada [CRSNG], du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada [CRSH] et des Instituts de recherche en santé du Canada [IRSC]), et du président de la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI) (à titre d'observateur).

L'administration courante du Programme des CECR est assurée par le Secrétariat des Réseaux de centres d'excellence (Secrétariat des RCE). Étant donné la nature pluridisciplinaire des centres, le financement d'un centre donné pourrait provenir de plus d'un organisme subventionnaire, de sorte que le Secrétariat des RCE sera le principal point d'interaction pour le centre, et ce, pendant toute la durée du financement.

Le Comité consultatif du secteur privé (CCSP) a été créé pour donner des conseils sur le fonctionnement et le rendement du programme et aider à la sélection des centres ainsi qu'à l'évaluation de leur rendement.

Le Secrétariat des RCE organise périodiquement des concours nationaux par l'intermédiaire desquels le Comité de direction des RCE sélectionne les centres à financer en fonction des recommandations du CCSP et de comités internationaux d'examen par les pairs chargés de de l'évaluation des demandes.

#### **1.6 Ressources**

Les ressources financières totales du programme des CECR pour la période quinquennale allant de 2012-2013 à 2016-2017 s'élèvent à 150 millions de dollars. Elles sont affectées aux coûts de fonctionnement et de commercialisation des centres subventionnés et s'ajoutent à d'autres

sources de financement fédéral. D'autres organisations des secteurs privé et public devraient aussi apporter leur contribution.

**Tableau 1 : Ressources financières du Programme des CECR**

	<b>Exercice 2012-2013</b>	<b>Exercice 2013-2014</b>	<b>Exercice 2014-2015</b>	<b>Exercice 2015-2016</b>	<b>Exercice 2016-2017</b>
<b>Subventions non attribuées</b>	28 985 125 \$	28 985 125 \$	28 985 125 \$	28 985 125 \$	28 985 125 \$
<b>Administration des CECR</b>	1 014 875 \$	1 014 875 \$	1 014 875 \$	1 014 875 \$	1 014 875 \$
<b>Total pour les CECR</b>	30 000 000 \$	30 000 000 \$	30 000 000 \$	30 000 000 \$	30 000 000 \$

## **2 Modèle logique**

### **2.1 Objectifs du programme**

Le Programme des CECR a pour but de créer des centres d'excellence en commercialisation et en recherche, reconnus à l'échelle internationale, dans les domaines prioritaires du gouvernement du Canada, afin d'apporter aux Canadiens des avantages sur les plans de l'économie, de la société, de la santé et de l'environnement.

### **2.2 Résultats attendus**

Le Programme des CECR vise à bâtir sur les infrastructures, les réseaux et les ressources existants afin d'accroître les capacités en investissant dans un portefeuille de centres de recherche et de commercialisation en vue d'obtenir les retombées suivantes :

- faire connaître le Canada comme un pays abritant des centres d'excellence reconnus à l'échelle internationale qui apporteront aux Canadiens des avantages sur les plans de l'économie, de la société, de la santé et de l'environnement;
- tirer parti des forces en recherche et en commercialisation, des infrastructures, des réseaux et de la capacité de financement existants afin d'accroître leur incidence;
- attirer, former et maintenir en poste du personnel hautement qualifié (y compris des dirigeants d'entreprise reconnus à l'échelle internationale);
- offrir de nouveaux débouchés aux chercheurs et aux entreprises du Canada pour qu'ils aient accès à de l'équipement, à des installations et à des réseaux de classe mondiale;
- créer, faire croître et retenir au Canada des entreprises qui sont en mesure de s'emparer de

- nouveaux marchés grâce à des percées novatrices;
- accélérer la commercialisation de technologies, de produits et de services de pointe dans les secteurs prioritaires où le Canada est susceptible de développer considérablement son avantage concurrentiel;
- attirer l'investissement, notamment l'investissement direct étranger et le capital de risque;
- renforcer la collaboration à l'intérieur du pays et faire en sorte que les retombées touchent un large éventail d'entreprises, d'organisations, de secteurs et de régions du pays.

Les centres seront tenus d'atteindre l'autonomie après une période raisonnable en établissant de solides partenariats et en mettant en œuvre un plan d'affaires judicieux.

Ces résultats sont illustrés dans le modèle logique et énoncés dans la stratégie de mesure du rendement (SMR) dans les sections ultérieures du présent document, où elles sont regroupées par ordre chronologique. Bien qu'un grand nombre des résultats doivent être obtenus pendant la période de financement, les résultats à plus long terme peuvent se produire des années après la fin du financement compte tenu de leur complexité.

### **2.3 Modèle logique**

Le modèle logique indique les liens entre les activités d'un programme et ses objectifs finals. Il délimite l'ensemble des activités qui composent le programme et la séquence des résultats qui, devraient découler de ces activités. Par conséquent, le modèle logique sert de « feuille de route » et illustre la chaîne des résultats reliant les activités aux résultats ultimes, et donc les étapes qui montreront les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs des CECR. Le modèle logique présenté à la figure 1 ci-dessous comporte quatre niveaux de rendement : les activités et les extrants, les résultats immédiats, les résultats intermédiaires et les résultats ultimes.

#### **Activités et extrants**

Il s'agit des activités particulières menées par le personnel du Secrétariat des RCE afin de mettre en œuvre le programme et des extrants découlant de ces activités. Ces activités et des extrants sont sous le contrôle du personnel des gestionnaires de programme qui en sont directement responsables.

La sélection des centres à subventionner et l'évaluation des demandes de prolongation ou de financement supplémentaire des centres existants figurent parmi les principales activités du Secrétariat des RCE. Le processus est expliqué en détail ci-dessous.

*Processus de sélection des centres* : le Secrétariat des RCE organise un concours reposant sur un processus rigoureux en deux étapes qui fait appel à une évaluation par les pairs. Afin d'obtenir les retombées et les résultats escomptés des centres, les dossiers sont évalués en fonction de trois grands critères de sélection propres au programme :



I. Critère 1 : Avantages pour le Canada

- La mesure dans laquelle les activités de recherche et de commercialisation du centre visent des questions de nature prioritaire pour le Canada.
- La probabilité que les activités du centre soient assez avancées et ciblées pour faire connaître le Canada comme un pays abritant un centre d'excellence reconnu à l'échelle internationale dans le domaine prioritaire.
- Des données montrant que le centre aidera à accélérer la commercialisation de technologies, de produits et de services de pointe dans des domaines prioritaires où le Canada peut accroître considérablement son avantage concurrentiel.

II. Critère 2 : Antécédents et potentiel des candidats

- Les réalisations des candidats et leur capacité à contribuer aux objectifs de recherche et de commercialisation du centre.
- La capacité des candidats d'attirer des investissements suffisants pour satisfaire aux exigences relatives aux fonds de contrepartie et d'encourager l'investissement dans les entreprises partenaires.
- La capacité des candidats d'appuyer les partenaires, les entreprises et les chercheurs en leur fournissant des conseils, des analyses, de la formation et des services commerciaux afin de faire progresser la réalisation de leurs objectifs de commercialisation.

III. Critère 3 : Plan d'affaires

*Pour évaluer les demandes en fonction de ce critère, on se reportera au plan d'activités et au plan d'affaires mis à jour s'il y a lieu.*

- L'excellence, la focalisation et la cohérence du programme de recherche et développement et de commercialisation.
- L'efficacité avec laquelle le plan permet de gérer, protéger et exploiter la propriété intellectuelle issue de l'innovation financée par le centre.
- Une démonstration crédible de la façon dont cet investissement mènera à la création d'un centre d'excellence autonome et productif.
- La qualité de la structure organisationnelle proposée, avec représentation convenable au sein du conseil d'administration et de l'équipe de gestion, qui permettra d'atteindre les objectifs.
- La preuve que les candidats ont mis en place un cadre de responsabilisation susceptible d'assurer un leadership efficace et un sain processus en matière de planification financière et de prise de décision.

*Étape 1 : Lettre d'intention :* Tous les candidats doivent présenter une lettre d'intention (LI) décrivant les éléments préliminaires des centres proposés. Les lettres d'intention servent à identifier les centres intéressés à soumettre une demande et déterminer l'expertise nécessaire pour les évaluer. Les centres déjà financés qui appliquent pour une période de prolongation sont tous invités à soumettre une demande complète. Les LI s soumises par de nouveaux centres, sont évaluées par le CCSP en fonction des critères de sélection du programme dans le cadre du concours. Une liste de LI retenues à l'issue de l'évaluation des LI est soumise à l'approbation du Comité de gestion ou de direction des RCE. Seules les LI retenues sont invitées à soumettre une demande complète.

*Étape 2 : Demande complète:* Les centres présélectionnés seront invités à présenter une demande complète comportant les éléments suivants :

- un plan d'affaires solide tenant compte des objectifs du Programme des CECR (y compris une proposition de budget). Les demandes de prolongation de la période de financement doivent être accompagnées d'un plan corporatif révisé;
- une description des réalisations des candidats et leur capacité à contribuer aux objectifs de recherche et de commercialisation du centre;
- des lettres d'appui ou un résumé des contributions que les candidats ont obtenues des organismes partenaires.

Les demandes de nouveau financement ou de prolongation sont examinées par un groupe d'experts mis sur pied par le Secrétariat des RCE, composé de spécialistes canadiens et étrangers, qui rencontrera les candidats et produira des évaluations écrites approfondies fondées sur les critères. Le CCSP examine toutes les propositions en tenant compte des rapports des groupes d'experts et formule des commentaires sur chaque proposition et une liste de centres recommandés en matière de financement au Comité de direction des RCE. Aucun financement ne sera recommandé dans le cas des centres non validés par les groupes d'experts. De plus, Le CCSP formulera aussi des recommandations au sujet de la prolongation des ententes de financement pour les centres ayant demandé une prolongation. La décision finale revient au Comité de direction des RCE.

Suite à l'approbation par le Comité de direction des RCE, le Secrétariat des RCE, de concert avec les organismes subventionnaires, préparera une présentation intégrée au Conseil du Trésor pour l'approbation des fonds qui seront transmis aux organismes subventionnaires respectifs. Étant donné la nature pluridisciplinaire des centres, le financement d'un centre donné pourrait provenir de plus d'un organisme subventionnaire, de sorte que le Secrétariat des RCE sera le principal point d'interaction pour tous les bénéficiaires, et ce, pendant toute la période de subvention. La subvention sera gérée par le Secrétariat des RCE, les fonds seront remis aux bénéficiaires en vertu d'une entente de financement relevant des organismes subventionnaires compétents.

Les autres activités essentielles du programme sont les suivantes :

- Exécution et gestion intégrées du programme, par exemple la conclusion des ententes de financement avec certains centres et le développement de guides et l'offre de conseils et de directives aux centres en activité;
- Surveillance et évaluation – soumission de un rapport annuels par les centres (détails à la section 3) ainsi qu'une évaluation du programme tous les cinq ans (détails à la section 4).

### **Résultats immédiats**

Les résultats immédiats découlent des activités et des extrants produits par les centres. Ces résultats sont contrôlés par la population cible et, par conséquent, seul le Secrétariat des RCE peut influencer sur ceux-ci. Ils sont censés se produire au cours des premières années suivant le début du financement du centre par le Programme des CECR.

Les résultats immédiats s'établissent comme suit :

- Renforcement de la capacité de recherche et de commercialisation en tirant parti des points forts de la recherche et de la commercialisation actuelles, de l'infrastructure, des réseaux et du financement dans le domaine;
- attraction et maintien en poste du personnel hautement qualifié (y compris les dirigeants d'entreprises nationales et internationales) ;
- possibilités de formation;
- obtention de contributions en espèces et en nature auprès des partenaires de tous les secteurs;
- attraction d'investissements canadiens et étrangers dans le centre et les entreprises auxquelles s'adressent ses services.

### **Résultats intermédiaires**

Les résultats intermédiaires sont les conséquences externes qui découlent des résultats immédiats. C'est pourquoi ils subissent moins l'influence du Secrétariat des RCE et sont assujettis à une gamme de facteurs atténuants. Bien qu'ils soient propres à chaque centre, les résultats devraient contribuer à l'atteinte des résultats intermédiaires du programme, qui représentent des étapes clés dans la chaîne de résultats menant à l'atteinte des résultats ultimes du programme. Les résultats intermédiaires devraient être atteints avant la fin de la période de financement du centre.

Les résultats intermédiaires sont les suivants :

- de nouveaux débouchés aux chercheurs et aux entreprises du Canada pour qu'ils aient accès à de l'équipement, à des installations et à des réseaux de classe mondiale;
- l'établissement de nouvelles collaborations à l'intérieur du pays pour faire en sorte que les retombées touchent un large éventail d'entreprises, de secteurs et de régions du pays;
- la création, l'accroissement et la rétention au Canada des entreprises qui sont en mesure de

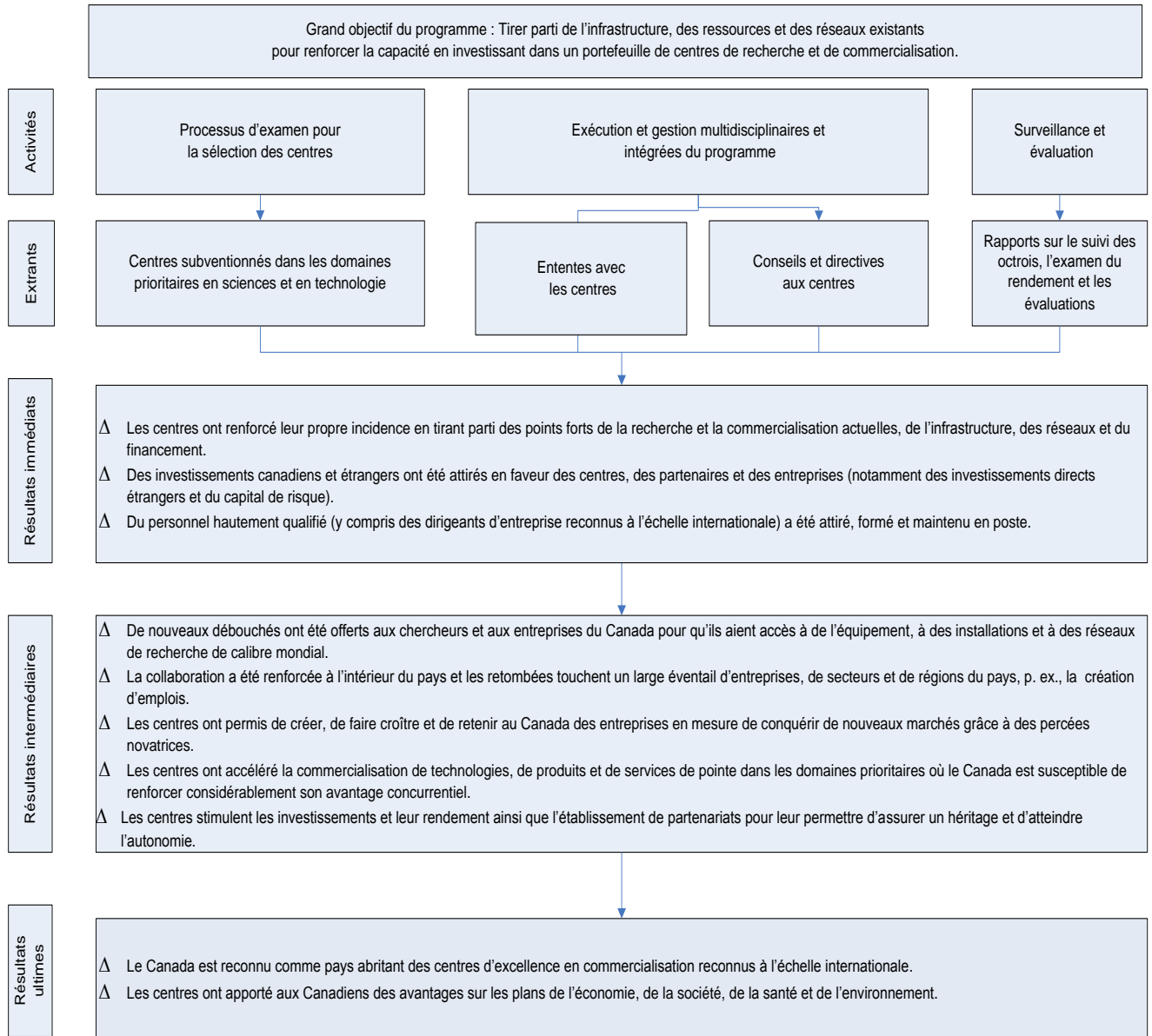
- s'emparer de nouveaux marchés grâce à des percées novatrices;
- la création d'emplois dans les centres et les entreprises;
- l'augmentation des investissements et leur rendement ainsi que l'établissement de partenariats pour permettre aux centres d'assurer un héritage et d'atteindre l'autosuffisance avant la fin de la période de financement.

## **Résultats ultimes**

Les résultats ultimes sont les conséquences externes auxquelles les résultats intermédiaires contribuent et sont en fait la raison d'être du programme. Ils représentent la vision à long terme à laquelle les centres contribuent et sont généralement indépendants du type de centres et de leurs objectifs particuliers. Par conséquent, les résultats ultimes sont souvent difficiles à mesurer, en raison de leur nature à long terme et du fait que divers impondérables peuvent influencer sur leur réalisation. Collectivement, les résultats ultimes des centres en matière de recherche et de commercialisation contribueront aux résultats ultimes du programme, à savoir :

- faire connaître le Canada comme un pays abritant des centres d'excellence reconnus à l'échelle internationale;
- apporter aux Canadiens des avantages sur les plans de l'économie, de la société, de la santé et de l'environnement.

Figure 1 : Modèle logique du Programme des CECR



### 3 Cadre stratégique de mesure du rendement

#### 3.1 Cadre stratégique de mesure du rendement

Les activités de mesure continue du rendement consistent en la collecte systématique de renseignements sur le rendement du programme à un moment donné. Elle peut servir à déclarer jusqu'à quel point les résultats prévus ont été atteints, ainsi que les tendances en matière de rendement au fil du temps. Le principal objectif de la stratégie de mesure du rendement est de déterminer les indicateurs qui seront utilisés pour évaluer les progrès en fonction des extrants, des résultats, ainsi que comment, quand et par qui les renseignements sur ces indicateurs seront recueillis.

La mise en œuvre des indicateurs de rendement nécessitera une planification soignée, notamment l'analyse des ressources, des compétences, des rôles, des responsabilités et des priorités liés aux indicateurs par rapport aux exigences continues liées à la mise en œuvre des politiques et des programmes.

Élaborée à l'étape de la conception du Programme des CECR, sa stratégie initiale reflète la structure du programme à l'époque. L'évaluation formative a recommandé de faire un examen de la stratégie de mesure du rendement. On trouvera ci-dessous une version de cette stratégie révisée en fonction des changements apportés aux modalités du programme. La stratégie de mesure du rendement proposée sera examinée lorsqu'elle sera mise en œuvre, et des modifications y seront apportées afin de refléter les nouvelles orientations ou les nouveaux mécanismes d'exécution du programme. Les méthodes de collecte des données utilisées seront raffinées au besoin afin de fournir une information simplifiée ou d'inclure de l'information nouvelle ou manquante. Les indicateurs de rendement sont présentés dans le tableau 2. Comme le recommande le *Guide d'élaboration de stratégies de mesure du rendement* (Conseil du Trésor du Canada, 2010 - <http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/dpms-esmr/dpms-esmr02-fra.asp>), les données de référence, les cibles et les échéances pour les atteindre seront élaborées et intégrées dans la stratégie de mesure du rendement. Différentes sources peuvent être utiles à cette fin :

- des données de référence basées sur le rendement antérieur ou des itérations précédentes du programme;
- les plans d'affaires et les rapports résumant les réalisations des premiers centres;
- les programmes similaires considérés comme des leaders dans le domaine (comparaisons);
- les normes généralement acceptées de l'industrie ou du champ d'activité;
- des cibles publiquement énoncées (p. ex., établies par le gouvernement ou annoncées dans le budget).

**Tableau 2 : Cadre stratégique de mesure du rendement du Programme des CECR**

Extrants et résultats du programme	Indicateurs	Sources de données ou méthodes de collecte	Responsabilité de la collecte des données /Système de gestion des données	Calendrier ou fréquence de la collecte des données
<b>Extrants</b>				
Centres subventionnés	Centres subventionnés (nombre, répartition géographique et selon les domaines prioritaires du gouvernement)	Rapport du comité de sélection et recommandations au Comité de direction, RCE et bases de données des organismes subventionnaires	Secrétariat des RCE Base de données du Secrétariat des RCE	Chaque année de concours
	Octrois (nombre, montant et durée)	Rapports du Comité de sélection et recommandations du Comité de direction	Secrétariat des RCE Base de données du Secrétariat des RCE	Chaque année de concours
Ententes avec les centres	Nombre et nature des ententes de financement	Financement et ententes avec les centres	Secrétariat des RCE Dossiers des RCE	Chaque année de concours
Conseils et directives aux centres	Nature et qualité des conseils et des directives donnés	Entrevues ou sondage auprès du personnel des centres, des partenaires et des entreprises	Évaluation CRSNG/CRSH	Évaluation sommative (2015-2016)
Rapports de suivi des octrois, examens du rendement et évaluations	Nombre de participants et de partenaires et montant des contributions et des dépenses	Base de données du Secrétariat des RCE Rapports statistiques	Secrétariat des RCE Base de données du Secrétariat des RCE	Chaque année de concours
<b>Résultats immédiats</b>				
Tirer profit des forces, de l'infrastructure, des sources de financement et des réseaux existants	Nombre et type d'infrastructure, de réseaux et de sources de financement dont les centres tirent profit	Rapports d'avancement annuels	Secrétariat des RCE Base de données du Secrétariat des RCE	Annuellement

Extrants et résultats du programme	Indicateurs	Sources de données ou méthodes de collecte	Responsabilité de la collecte des données /Système de gestion des données	Calendrier ou fréquence de la collecte des données
en matière de recherche pour accroître l'incidence du centre <sup>3</sup>	Nombre, type, secteur et taille des organisations partenaires des centres	Rapports d'avancement annuels	Secrétariat des RCE Base de données du Secrétariat des RCE	Annuellement
	Montant et sources des contributions en espèces et en nature	Rapports d'avancement annuels	Secrétariat des RCE Base de données du Secrétariat des RCE	Annuellement
Attirer l'investissement en faveur des centres, des partenaires et des entreprises (y compris l'investissement direct étranger et le capital de risque)	Investissement en faveur des centres (montants investis, type et pays d'origine des investisseurs)	Rapports d'avancement annuels	Secrétariat des RCE Base de données du Secrétariat des RCE	Annuellement
	Investissement en faveur des partenaires des centres et des entreprises servies	Rapports d'avancement annuels	Secrétariat des RCE Base de données du Secrétariat des RCE	Annuellement
	Importance du centre dans la décision d'investir au Canada	Entrevues ou sondage auprès des partenaires du centre et des entreprises	Évaluation CRSNG/CRSH	Évaluation sommative (2015-2016)
Attirer, former et maintenir en poste du personnel hautement qualifié (y compris des dirigeants d'entreprise)	Formation donnée personnel hautement qualifié (nombre, type, nature et durée)	Rapports d'avancement annuels	Secrétariat des RCE Base de données du Secrétariat des RCE	Annuellement

<sup>3</sup> Ces résultats clés s'inscrivent dans l'architecture des activités de programme du CRSNG.



Extrants et résultats du programme	Indicateurs	Sources de données ou méthodes de collecte	Responsabilité de la collecte des données /Système de gestion des données	Calendrier ou fréquence de la collecte des données
reconnus à l'échelle internationale)	Opinion des stagiaires (étudiants des cycles supérieurs ou chercheurs postdoctoraux)	Entrevues ou sondage auprès du PHQ des centres, des partenaires et des entreprises	Évaluation CRSNG/CRSH	Évaluation sommative (2015-2016)
	Nombre de grands dirigeants d'entreprises (canadiens et étrangers) participant aux centres et maintenus en poste	Rapports d'avancement annuels	Secrétariat des RCE Base de données du Secrétariat des RCE	Annuellement
	Importance du centre dans la décision de venir ou de rester au Canada	Entrevues ou sondage auprès du PHQ des centres, des partenaires et des entreprises	Évaluation CRSNG/CRSH	Évaluation sommative (2015-2016)
<b>Résultats intermédiaires</b>				
Offrir de nouveaux débouchés aux innovateurs canadiens pour qu'ils aient accès à de l'équipement, à des installations et à des réseaux de recherche de classe mondiale	Nombre, type et pays d'origine de l'équipement, des installations ou des réseaux auxquels les centres ont permis d'accéder	Rapports d'avancement annuels	Secrétariat des RCE Base de données du Secrétariat des RCE	Annuellement
	Nature et intensité de l'utilisation par des innovateurs canadiens	Rapports d'avancement annuels	Secrétariat des RCE Base de données du Secrétariat des RCE	Annuellement
Renforcer la collaboration à l'intérieur du pays et faire en sorte que les retombées touchent un large éventail d'entreprises, d'organisations, de secteurs et de	Nombre et type de collaborations et de partenariats établis grâce aux activités des centres	Rapports d'avancement annuels	Secrétariat des RCE	Annuellement
	Retombées pour les entreprises, les organisations, les secteurs et les régions	Rapports d'avancement annuels	Secrétariat des RCE Base de données du	Annuellement

Extrants et résultats du programme	Indicateurs	Sources de données ou méthodes de collecte	Responsabilité de la collecte des données /Système de gestion des données	Calendrier ou fréquence de la collecte des données
régions du pays	(augmentation de l'activité et des ventes et création d'emplois)		Secrétariat des RCE	
		Entrevues ou sondage auprès des partenaires des centres et des entreprises	Évaluation CRSNG/CRSH	Évaluation sommative (2015-2016)
Créer, faire croître et retenir au Canada des entreprises qui sont en mesure de s'emparer de nouveaux marchés grâce à des percées novatrices	Nombre d'entreprises que l'on a créées, fait croître et retenues	Rapports d'avancement annuels	Secrétariat des RCE Base de données du Secrétariat des RCE	Annuellement
		Entrevues ou sondage auprès des entreprises	Évaluation CRSNG/CRSH	Évaluation sommative (2015-2016)
	Nombre et nature des percées novatrices et des retombées pour les entreprises (p. ex., économies et nouveaux produits et procédés)	Rapports d'avancement annuels	Secrétariat des RCE Base de données du Secrétariat des RCE	Annuellement
	Nombre et nature des effets relatifs au marché (p. ex., accroissement de la part de marché ou accès à de nouveaux marchés et c.)	Entrevues ou sondage auprès des partenaires et des entreprises	Évaluation CRSNG/CRSH	Évaluation sommative (2015-2016)
Accélérer la commercialisation de technologies, de produits et de services de pointe dans les secteurs prioritaires où le Canada est susceptible de développer	Nombre et type de technologies, de procédés, de produits, de services commercialisés par les partenaires des centres	Rapports d'avancement annuels	Secrétariat des RCE Base de données du Secrétariat des RCE	Annuellement
	Opinion des informateurs clés sur l'accélération de la	Évaluation périodique	Évaluation CRSNG/CRSH Base de	Tous les cinq ans

Extrants et résultats du programme	Indicateurs	Sources de données ou méthodes de collecte	Responsabilité de la collecte des données /Système de gestion des données	Calendrier ou fréquence de la collecte des données
considérablement son avantage concurrentiel	commercialisation avec l'aide des centres		données du Secrétariat des RCE	
	Mesure dans laquelle les partenaires des centres ont renforcé leur avantage concurrentiel	Entrevues ou sondage auprès des partenaires du centre et des entreprises	Évaluation CRSNG/CRSH	Évaluation sommative (2015-2016)
Créer des centres autonomes	Nombre de centres dotés d'un plan d'affaires viable	Sondage auprès du centre	Évaluation CRSNG/CRSH	Évaluation sommative (2015-2016)
<b>Résultats ultimes</b>				
Faire connaître le Canada comme un pays abritant des centres d'excellence reconnus à l'échelle internationale qui apporteront des avantages sur les plans de l'économie, de la société, de la santé et de l'environnement	Avantages sur les plans de l'économie, de la société, de de la santé et de l'environnement et découlant des centres	Rapports d'avancement annuels	Secrétariat des RCE Base de données du Secrétariat des RCE	Annuellement
	Nombre et nature des marques de reconnaissance (nationales et étrangères) que reçoivent le programme ou les centres (p. ex., articles dans les médias ou distinctions honorifiques)	Entrevues ou sondage auprès des partenaires des centres et des entreprises	Évaluation CRSNG/CRSH	Évaluation sommative (2015-2016)
		Rapports d'avancement annuels	Secrétariat des RCE Base de données du Secrétariat des RCE	Annuellement
Entrevues ou sondage auprès des partenaires des centres et des entreprises	Évaluation CRSNG/CRSH	Évaluation sommative (2015-2016)		

### 3.2 Responsabilité et présentation de rapports

Comme le Programme des CECR reçoit ses fonds de crédits parlementaires, le Secrétariat des RCE a la responsabilité, envers le Parlement du Canada et les contribuables canadiens, de s'assurer que les fonds qui lui sont confiés sont bien administrés et utilisés avec efficacité et économie. Les organismes subventionnaires assument conjointement cette responsabilité et font état du Programme des CECR dans leurs rapports au Parlement.

La surveillance des subventions allouées à un centre est une fonction permanente du Secrétariat des RCE, afin d'assurer que les fonds du Programme des CECR soient utilisés pour produire les résultats escomptés. Ces activités de surveillance sont liées aux mesures permanentes du rendement, et les données collectées sont également utiles aux évaluations du programme. Le programme doit être évalué tous les cinq ans. Les données issues de la surveillance continue du rendement fournies par le Secrétariat ainsi que les données fournies par les centres sont utilisées pour les évaluations. La Stratégie d'évaluation du programme est décrite dans la section ci-dessous. Le tableau suivant donne des détails sur les rapports sur le rendement du Programme des CECR.

**Tableau 3. Rapports sur le rendement relatifs au Programme des CECR**

Type de rapport	Objectif	Contenu	Fréquence d'utilisation ou calendrier	Responsables
Rapport ministériel sur le rendement	Produire un rapport au Parlement sur les résultats du Programme des CECR	Montant du financement reçu par les organismes subventionnaires dédiés au Programme des CECR	Annuellement	Chaque organisme subventionnaire participant
Rapport annuel des RCE (comprend le Programme des CECR)	Produire un rapport au Comité de direction des RCE et à la population sur les activités et les résultats du Programme des CECR	Sommaire des données financières et statistiques, des résultats et des réalisations	Annuellement	Secrétariat des RCE
Rapport annuel de chaque centre	Produire un rapport au Secrétariat des RCE et aux organisations membres	Mesure de la performance et états financiers vérifiés	Annuellement	Centres financés

De solides mesures de contrôle sont intégrées aux systèmes et aux processus du Secrétariat des RCE. Elles identifient clairement qui est responsable et qui a l'autorité d'approuver les subventions, des mesures de contrôle budgétaire intégrées à la base de données de gestion des subventions des RCE et la surveillance multidimensionnelle des subventions en cours. Les contrôles financiers, qui sont exécutés par la Division des finances au sein de la Direction des services administratifs communs au CRSNG et au CRSH<sup>4</sup> et la Division des finances des IRSC, sont revus et modifiés au besoin.

Les cadres de surveillance continue des dépenses, décrits dans le *Guide d'administration financière des trois organismes subventionnaires*, sont en place. Comme il est précisé dans ce guide, les représentants des organismes subventionnaires se rendront périodiquement dans les établissements académiques et les centres affiliés afin :

- d'évaluer si les titulaires disposent des outils financiers ou administratifs nécessaires pour gérer de façon convenable et efficace leurs fonds provenant des subventions;
- de passer en revue l'efficacité des procédures, des contrôles et des systèmes en place dans l'établissement afin de veiller au respect des politiques et des exigences de l'organisme;
- de passer en revue les dépenses des comptes de subvention pour vérifier si elles ont été effectuées aux fins générales prévues conformément aux politiques, aux exigences et aux lignes directrices établies;
- de partager et de diffuser de l'information sur les lignes directrices et les attentes relatives à la responsabilité et à l'intégrité financières.

Dans le cas des centres non affiliés à un établissement académique, la procédure de surveillance financière décrite ci-dessus est adaptée pour refléter le contexte organisationnel. De plus, les centres ont un conseil d'administration à qui incombe la responsabilité globale de la gestion, de l'orientation et de l'administration financière du centre, y compris l'approbation des états financiers vérifiés et des rapports annuels présentés au Secrétariat des RCE. Enfin, le Comité de direction des RCE, par l'entremise du Secrétariat des RCE, exercera une surveillance générale sur les activités du centre. Le personnel du Secrétariat des RCE siège au conseil d'administration de chaque centre afin de s'assurer que les politiques et les procédures du programme sont respectées.

Chaque organisme subventionnaire participant a sa propre fonction de vérification interne, mais le financement des programmes administrés par le Secrétariat des RCE est du ressort de la fonction de vérification interne du CRSNG. À l'appui des efforts déployés par le CRSNG pour atteindre ses objectifs généraux, la fonction de vérification interne du CRSNG effectue une

---

<sup>4</sup> Le CRSNG et le CRSH ont des services administratifs communs tels que la Division des finances et de l'administration des octrois, qui assure la surveillance des visites financières pour les deux organismes et le secrétariat des RCE.

évaluation indépendante du cadre de gestion interne de l'organisme et fournit à la haute direction une assurance concernant sa gestion du risque, ses contrôles internes et ses pratiques de gouvernance, y compris, sans pour autant s'y limiter, en ce qui a trait à l'exécution des programmes de subventions de base du CRSNG. Le vérificateur général du Canada est le vérificateur externe du CRSNG, et il est chargé d'effectuer une vérification externe des états financiers de l'organisme. Au fil des années, le vérificateur général a toujours formulé une opinion sans réserve concernant les états financiers du CRSNG et des RCE.

Les bénéficiaires d'une subvention sont tenus de présenter au Secrétariat des RCE un rapport d'avancement annuel. Ces rapports serviront à déterminer si les fonds sont utilisés aux fins prévues et à faire le suivi du rendement du centre. Le personnel du Secrétariat des RCE fournit aux centres une rétroaction sur leurs rapports. Le CCSP est chargé de commenter le rendement annuel du centre.

Le Secrétariat des RCE est tenu de produire des rapports consolidés sur l'incidence globale du programme. Le Secrétariat des RCE compile, révise et analyse les données sur le rendement fournies par les centres sur une base annuelle et inclus un rapport sur le programme CECR dans son rapport annuel public affiché sur son site Web.

Un mécanisme pour utiliser les rapports d'avancement annuels présentés par les titulaires de subventions afin de recueillir des données pour la mesure du rendement est établi. Les bénéficiaires envoient leurs rapports d'avancement par voie électronique, ce qui facilite et accélère la saisie et l'analyse des données – deux importantes caractéristiques de tout bon système d'évaluation du rendement. Les instructions sur les rapports à présenter sont fournies aux centres annuellement. Un système d'entrée et de collecte des rapports annuels sur le site Web est en cours de préparation.

Quand c'est possible, on se servira des données et des statistiques sur le programme qui sont disponibles ou qui peuvent être collectées par l'entremise d'un examen des dossiers. Ces données comprennent les résultats de sondages ou les statistiques sur la population cible. L'intégrité de ce type d'information sur le rendement dépend en grande partie des méthodes de collecte utilisées par les organisations qui les fournissent.

Les sources et les méthodes de collecte de données indiquées dans le tableau de la Stratégie de mesure du rendement offrent différents axes de recoupement qui peuvent être utilisés pour recueillir l'information pertinente pour chaque indicateur. Toutes les sources et les méthodes de collecte de données sont décrites dans la présente section. Il convient de noter que pour certains indicateurs il y a lieu de recueillir les données au cours de l'évaluation de programme. Les sources de données se rapportant plutôt à l'évaluation sont décrites dans la prochaine section. Le Secrétariat des RCE tient à jour une base de données qui stocke l'information requise pour gérer et surveiller les processus d'octroi des subventions tout au long de leur cycle de vie, par exemple l'information liée à la réception de la demande initiale, à l'examen par les pairs, à l'approbation finale, et à la surveillance financière des subventions, ainsi que l'information sur les bénéficiaires d'une subvention. La base de données du Secrétariat des RCE est une source

précieuse d'information pour la gestion continue du rendement, car un rapport peut être conçu puis généré avec de l'information actualisée au besoin. L'information se rapportant à la portion de la subvention attribuable à chacun des trois organismes subventionnaires est aussi présentée dans leur base de données respective.

Les mesures visant à assurer l'intégrité des données sont intégrées aux procédures de saisie gérées par le personnel des programmes et des organismes. L'intégrité des données des rapports d'avancement annuels est basée sur la qualité des renseignements fournis par les centres. La validité des instruments utilisés pour élaborer les rapports sera également contrôlée et tout éclaircissement nécessaire sera apporté afin que les questions autour desquelles est articulée la structure des rapports sont claires et sans ambiguïté. L'évaluation sommative de 2012 a recommandé de faire un examen du Cadre de mesure de performance, des rapports annuels ainsi que la méthode de collecte. Ces recommandations seront mises en œuvre tel qu'indiqué dans la réponse de la gestion des RCE.

#### **4 Stratégie d'évaluation**

Comme il s'agit d'un programme géré conjointement par les trois organismes, son évaluation est surveillée par le Comité de direction de l'évaluation inter-organismes, qui est formé des dirigeants de l'évaluation des IRSC, du CRSNG et du CRSH, ainsi que d'un représentant d'Industrie Canada. Le Programme des CECR sera évalué tous les cinq ans conformément à la Loi sur la gestion des finances publiques pour répondre aux besoins en information des administrateurs généraux et guider le renouvellement du programme. La prochaine évaluation sommative est prévue au cours de l'exercice 2015-2016.

L'exécution du programme et la mise en œuvre de sa stratégie de collecte de données ont été examinées dans le cadre d'une évaluation formative menée en 2009 et une évaluation sommative terminée en 2012, a été prise en compte pour le renouvellement du programme et améliorer sa mise en œuvre. Basées sur les recommandations faites par ces deux évaluations, les modifications jugées nécessaires ont été mises en œuvre. On trouvera au tableau 4 l'ébauche de la stratégie d'évaluation. Le cadre présente les questions d'évaluation proposées ainsi que les sources de données et les méthodes de collecte nécessaires pour y répondre. Ces questions visent à répondre aux besoins en information des administrateurs généraux et aux principaux défis en matière d'évaluation (p. ex., la pertinence et le rendement) définis dans la *Politique sur l'évaluation*. Les questions d'évaluation proposées seront examinées et modifiées au besoin avant le début de la prochaine évaluation.

Tout comme la stratégie de mesure du rendement, on doit, pour la stratégie d'évaluation, définir les exigences propres aux données pour chacune des questions d'évaluation. Ces exigences en matière de données, ou indicateurs, peuvent être basées sur les indicateurs énoncés dans la stratégie de mesure du rendement, ou être propres à une question d'évaluation particulière. Dans le cadre de la stratégie, des indicateurs, des sources de données, des méthodes de collecte et un calendrier de collecte sont déterminés pour chaque question d'évaluation. Certains éléments évalués seront mesurés en partie au moyen des indicateurs prévus dans la stratégie de

mesure du rendement. Afin d'éviter tout dédoublement des tâches, le tableau ci-dessous présente les indicateurs qui seront mesurés uniquement dans le cadre des activités d'évaluation. Il faut comprendre toutefois que les données recueillies sur une base permanente seront également utilisées pour répondre aux questions de l'évaluation.

Il y a lieu de noter que les centres subventionnés par le Programme des CECR sont très variés en ce qui concerne le modèle de commercialisation utilisé, la portée des connaissances ou de la technologie générées, les secteurs et les marchés ainsi que les partenaires, les clients et les utilisateurs touchés par les centres subventionnés. C'est pourquoi les méthodes de collecte de données et les indicateurs proposés s'adaptent à la diversité des centres.

**Tableau 4. Stratégie d'évaluation pour le Programme des CECR**

Questions relatives à l'évaluation	Indicateurs	Méthodes de collecte et source des données	Calendrier de collecte des données
<b>Pertinence</b>			
1. Dans quelle mesure demeure-t-il nécessaire d'accorder du financement à l'appui du fonctionnement de centres de commercialisation?	1. Évaluation de la nécessité globale d'une approche axée sur les centres à l'appui de la recherche, du développement, de l'innovation et de la commercialisation  2. Évaluation des besoins particuliers ou uniques auxquels le programme a répondu (p. ex., les besoins des partenaires, des intervenants et des utilisateurs)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des documents (<i>documents du Programme des CECR, documents du gouvernement fédéral et documentation relative à d'autres programmes de commercialisation au Canada</i>)</li> <li>▪ Entrevues avec les principaux informateurs (<i>direction des RCE, représentants des organismes subventionnaires fédéraux, représentant d'Industrie Canada, membres du CCSP, membres du comité d'experts, candidats non retenus ayant présenté une demande,</i></li> </ul>	Évaluation sommative (2015-2016)



Questions relatives à l'évaluation	Indicateurs	Méthodes de collecte et source des données	Calendrier de collecte des données
		<p><i>représentants du gouvernement provincial et représentants des BTT ou des BLI)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Études de cas (<i>entrevues avec la direction et les partenaires des centres et enquêtes auprès des partenaires des centres</i>)</li> </ul>	
<p>2. Le gouvernement fédéral a-t-il un rôle nécessaire à jouer dans la prestation du programme?</p>	<p>1. Évaluation du rôle et des responsabilités du gouvernement fédéral dans la prestation du programme</p> <p>2. Nature et degré de participation et d'appui du gouvernement provincial aux activités des centres</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des documents (<i>documents du Programme des CECR, documents du gouvernement fédéral et documentation relative à d'autres programmes de commercialisation au Canada</i>)</li> <li>▪ Entrevues avec les principaux informateurs (<i>direction des RCE, représentants des organismes subventionnaires fédéraux, représentant d'Industrie Canada, membres du CCSP et représentants du gouvernement provincial</i>)</li> <li>▪ Études de cas (<i>entrevues avec la direction et les partenaires du centre</i>)</li> </ul>	<p>Évaluation sommative (2015-2016)</p>
<p>3. Dans quelle mesure le programme est-il conforme aux</p>	<p>1. Évaluation de la concordance entre les objectifs du programme et</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des documents (<i>documents du</i></li> </ul>	<p>Évaluation sommative (2015-2016)</p>

Questions relatives à l'évaluation	Indicateurs	Méthodes de collecte et source des données	Calendrier de collecte des données
priorités du gouvernement fédéral?	<p>les priorités du gouvernement fédéral en matière de S et T et de commercialisation (p. ex., les priorités de la stratégie fédérale en matière de S et T et les sous-priorités du Conseil des sciences, de la technologie et de l'innovation [CSTI])</p> <p>2. Évaluation de la concordance entre les plans et les activités des centres et les priorités du gouvernement fédéral en matière de S et T et de commercialisation (p. ex., les priorités de la stratégie fédérale en matière de S et T et les sous-priorités du CSTI)</p>	<p><i>Programme des CECR et documents du gouvernement fédéral)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des dossiers (<i>lettres d'intention, demandes, plans d'affaires et rapports annuels</i>)</li> <li>▪ Entrevues avec les principaux informateurs (<i>direction des RCE, représentants des organismes subventionnaires fédéraux, représentant d'Industrie Canada, membres du CCSP et membres du comité d'experts</i>)</li> <li>▪ Études de cas (<i>entrevues avec la direction et les partenaires du centre</i>)</li> </ul>	
<b>Rendement : Efficacité, efficacité et économie</b>			
4. Dans quelle mesure le programme conduit-il aux résultats attendus?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Évaluation du rendement réel du programme par rapport aux résultats prévus, se basant sur les centres appuyés à ce jour</li> <li>2. Évaluation de l'apport supplémentaire et de l'attribution des résultats prévus aux fonds du Programme des CECR</li> <li>3. Preuves de résultats imprévus (positifs ou négatifs)</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des documents (<i>documents du Programme des CECR, documents du gouvernement fédéral et documentation relative à d'autres programmes de commercialisation au Canada</i>)</li> <li>▪ Examen des dossiers (<i>plans d'affaires et rapports annuels</i>)</li> <li>▪ Entrevues avec les principaux informateurs (<i>direction</i>)</li> </ul>	Évaluation sommative (2015-2016)

Questions relatives à l'évaluation	Indicateurs	Méthodes de collecte et source des données	Calendrier de collecte des données
		<p><i>des RCE, représentants des organismes subventionnaires fédéraux, représentant d'Industrie Canada, membres du CCSP, membres du comité d'experts et représentants du gouvernement provincial)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Études de cas (entrevues avec la direction et les partenaires des centres et enquêtes auprès des partenaires des centres)</li> </ul>	
<p>4.1. Tirer parti des forces en recherche et de la capacité de commercialisation et renforcer les collaborations à l'échelle nationale</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Source, type (en espèces ou en nature) et montant des contributions mobilisées par les centres à l'appui des activités de recherche et de commercialisation</li> <li>2. Nombre et type d'atouts de recherche et de commercialisation (p. ex., individus, équipes, réseaux, établissements d'enseignement, infrastructure et appareils) reliés entre eux ou mobilisés par les centres</li> <li>3. Nombre et nature (nouveaux par rapport à ceux déjà en place, poussée technologique par rapport à la demande du marché et résultats sur le plan social par rapport aux résultats sur le plan</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des documents (documents du Programme des CECR, documents du gouvernement fédéral et documentation relative à d'autres programmes de commercialisation au Canada)</li> <li>▪ Examen des dossiers (plans d'affaires et rapports annuels)</li> <li>▪ Études de cas (entrevues avec la direction et les partenaires des centres et enquêtes auprès des partenaires des centres)</li> </ul>	<p>Évaluation sommative (2015-2016)</p>

Questions relatives à l'évaluation	Indicateurs	Méthodes de collecte et source des données	Calendrier de collecte des données
	<p>technologique) des partenariats et des collaborations</p> <p>4. Évaluation de l'efficacité des centres pour établir des collaborations à l'échelle nationale ou les renforcer (par exemple, approches utilisées pour engager, faire participer et collaborer avec des chercheurs, des organismes partenaires, des disciplines, des établissements d'enseignement et des secteurs pertinents)</p> <p>5. Nombre et type de retombées pour les entreprises, la communauté réceptrice, les secteurs et les régions découlant des collaborations à l'échelle nationale</p> <p>6. Nombre et type de défis de recherche (p. ex., sur les plans scientifique, technologique, social ou de la santé) auxquels se sont attaquées des équipes de collaboration à l'échelle nationale</p>		
<p>4.2. Attirer l'investissement en faveur des centres, des partenaires et des entreprises</p>	<p>1. Montant de l'investissement mobilisé par le centre ou les organismes partenaires (selon le type d'investissement, le centre et la source)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des documents (<i>documents du Programme des CECR, documents du gouvernement fédéral et documentation relative à d'autres programmes de commercialisation au</i></li> </ul>	<p>Évaluation sommative (2015-2016)</p>

Questions relatives à l'évaluation	Indicateurs	Méthodes de collecte et source des données	Calendrier de collecte des données
		<p><i>Canada)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des dossiers (<i>plans d'affaires et rapports annuels</i>)</li> <li>▪ Études de cas (<i>entrevues avec la direction et les partenaires des centres et enquêtes auprès des partenaires des centres</i>)</li> </ul>	
<p>4.3. Attirer, former et maintenir en poste du personnel hautement qualifié</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombre et nature des possibilités de formation offertes par le programme</li> <li>2. Nature des compétences en affaires et en recherche acquises par les personnes formées</li> <li>3. Évaluation de la qualité et de l'utilité des possibilités de formation                      Nombre et type d'étudiants des cycles supérieurs et de chercheurs postdoctoraux participant aux travaux de recherche des centres ou à la recherche menée par des organismes partenaires (canadiens ou étrangers)</li> <li>4. Nombre et type de chercheurs participant aux travaux de recherche des centres ou à la recherche menée par des organismes partenaires (canadiens ou étrangers)</li> <li>5. Nombre et type de professionnels de la commercialisation (p. ex., des chefs d'entreprise) œuvrant au sein des centres ou des organismes</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des documents (<i>documents du Programme des CECR, documents du gouvernement fédéral et documentation relative à d'autres programmes de commercialisation au Canada</i>)</li> <li>▪ Examen des dossiers (<i>plans d'affaires et rapports annuels</i>)</li> <li>▪ Études de cas (<i>entrevues avec la direction et les partenaires des centres et enquêtes auprès des partenaires des centres</i>)</li> </ul>	<p>Évaluation sommative (2015-2016)</p>

Questions relatives à l'évaluation	Indicateurs	Méthodes de collecte et source des données	Calendrier de collecte des données
	partenaires (canadiens ou étrangers)		
4.4. Offrir de nouveaux débouchés aux entreprises canadiennes pour qu'elles aient accès à de l'équipement, à des installations et à des réseaux de recherche de classe mondiale	1. Nombre et type de ressources en recherche et en commercialisation (p. ex., équipement, installations, information ou bases de données de recherche, stratégies ou services commerciaux, information sur le marché et entrepreneurs en résidence) et de réseaux auxquels ont eu accès les entreprises et les chercheurs canadiens 2. Nombre et nature des relations (nouvelles par rapport à existantes) avec des programmes de recherche et des centres internationaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des documents (<i>documents du Programme des CECR</i>)</li> <li>▪ Examen des dossiers (<i>plans d'affaires et rapports annuels</i>)</li> <li>▪ Études de cas (<i>entrevues avec la direction et les partenaires des centres et enquêtes auprès des partenaires des centres</i>)</li> </ul>	Évaluation sommative (2015-2016)
4.5. Accélérer la commercialisation de technologies, de produits et de services de pointe dans les secteurs prioritaires où le Canada est susceptible de développer considérablement son avantage concurrentiel	1. Nombre et type de technologies, de produits ou de services commercialisés par les partenaires des centres 2. Nombre de technologies, de produits ou de services dont les centres ont accéléré la commercialisation 3. Nombre et type de retombées de la commercialisation (p. ex., les avantages sur les plans de l'économie, de la société, de la santé et de l'environnement)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des documents (<i>documents du Programme des CECR</i>)</li> <li>▪ Examen des dossiers (<i>plans d'affaires et rapports annuels</i>)</li> <li>▪ Études de cas (<i>entrevues avec la direction et les partenaires des centres et enquêtes auprès des partenaires des centres</i>)</li> </ul>	Évaluation sommative (2015-2016)
4.6. Créer, faire croître et retenir au Canada des	1. Nombre et type d'entreprises créées, ayant pris leur essor ou ayant été	▪ Examen des documents ( <i>documents du</i>	Évaluation sommative (2015-2016)

Questions relatives à l'évaluation	Indicateurs	Méthodes de collecte et source des données	Calendrier de collecte des données
entreprises qui sont en mesure de s'emparer de nouveaux marchés grâce à des percées novatrices	retenues au Canada 2. Nombre et type d'entreprises pénétrant de nouveaux marchés grâce aux innovations résultant des activités des centres	<i>Programme des CECR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des dossiers (<i>plans d'affaires et rapports annuels</i>)</li> <li>▪ Études de cas (<i>entrevues avec la direction et les partenaires des centres et enquêtes auprès des partenaires des centres</i>)</li> </ul>	
4.7. Fournir des avantages économiques, sociaux et environnementaux pour les Canadiens	1. Avantages économiques, sociaux et environnementaux (réels ou éventuelles) résultant du programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des documents (<i>documents du Programme des CECR, documents du gouvernement fédéral et documentation relative à d'autres programmes de commercialisation au Canada</i>)</li> <li>▪ Examen des dossiers (<i>plans d'affaires et rapports annuels</i>)</li> <li>▪ Études de cas (<i>entrevues avec la direction et les partenaires des centres et enquêtes auprès des partenaires des centres</i>)</li> </ul>	Évaluation sommative (2015-2016)
4.8. Faire connaître le Canada comme un pays abritant des centres d'excellence de renommée internationale en recherche ou en commercialisation des résultats de recherche	1. Nombre et nature des marques de reconnaissance (nationales et étrangères) que reçoivent le programme ou les centres (p. ex., les articles dans les médias et les distinctions honorifiques)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des documents (<i>documents du Programme des CECR, documents du gouvernement fédéral et documentation relative à d'autres programmes de commercialisation au</i></li> </ul>	Évaluation sommative (2015-2016)

Questions relatives à l'évaluation	Indicateurs	Méthodes de collecte et source des données	Calendrier de collecte des données
		<p><i>Canada)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des dossiers (<i>plans d'affaires et rapports annuels</i>)</li> <li>▪ Études de cas (<i>entrevues avec la direction et les partenaires des centres et enquêtes auprès des partenaires des centres</i>)</li> </ul>	
<p>5. Dans quelle mesure a-t-on recours à des mécanismes efficaces et efficaces pour exécuter le programme?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facteurs entravant ou facilitant la prestation du programme</li> <li>2. Évaluation de l'efficacité et de l'efficience de la prestation du programme (p. ex., la clarté des objectifs du programme au regard de la recherche et de la commercialisation, de l'efficacité et de l'efficience des processus de concours et d'administration de la subvention)</li> <li>3. Évaluation comparative du modèle de prestation du programme avec d'autres approches utilisées à l'appui de la commercialisation</li> <li>4. Évaluation de l'état d'avancement du programme par rapport aux mesures proposées pour donner suite aux recommandations de l'évaluation formative visant à améliorer la mise en œuvre du programme</li> <li>5. Changements possibles du modèle de prestation pour améliorer l'efficacité et</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des documents (<i>documents du Programme des CECR, documents du gouvernement fédéral et documentation relative à d'autres programmes de commercialisation au Canada</i>)</li> <li>▪ Entrevues avec les principaux informateurs (<i>direction des RCE, représentants des organismes subventionnaires fédéraux, représentant d'Industrie Canada, membres du CCSP, membres du comité d'experts, candidats non retenus ayant présenté une demande et représentants du gouvernement provincial</i>)</li> <li>▪ Études de cas (<i>entrevues avec la direction et les</i></li> </ul>	<p>Évaluation sommative (2015-2016)</p>



Questions relatives à l'évaluation	Indicateurs	Méthodes de collecte et source des données	Calendrier de collecte des données
	l'efficience	<i>partenaires des centres et enquêtes auprès des partenaires des centres)</i>	
5.1. Dans quelle mesure les centres ont-ils mis en œuvre des modèles de prestation et des pratiques de gestion efficaces pour atteindre les résultats escomptés?	1. Évaluation comparative de la gestion du centre et de la prestation (p. ex., la structure, le fonctionnement, le leadership et la gouvernance) 2. Comparaison entre les modèles de prestation et les pratiques de gestion utilisés par les centres existants et les nouveaux centres 3. Facteurs facilitant ou entravant le rendement du centre	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des documents (<i>documents du Programme des CECR et documentation relative à d'autres programmes de commercialisation au Canada</i>)</li> <li>▪ Examen des dossiers (<i>plans d'affaires et rapports annuels</i>)</li> <li>▪ Entrevues avec les principaux informateurs (<i>direction des RCE, membres du CCSP et membres du comité d'experts</i>)</li> <li>▪ Études de cas (<i>entrevues avec la direction et les partenaires des centres et enquêtes auprès des partenaires des centres</i>)</li> </ul>	Évaluation sommative (2015-2016)

Questions relatives à l'évaluation	Indicateurs	Méthodes de collecte et source des données	Calendrier de collecte des données
5.2. Dans quelle mesure peut-on améliorer l'efficacité du programme?	1. Détermination des améliorations à la prestation du programme pour accroître son efficacité 2. Ratio des coûts administratifs aux coûts totaux du programme par rapport à des programmes comparables	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des documents (<i>documents du Programme des CECR</i>)</li> <li>▪ Examen des dossiers (<i>plans d'affaires et rapports annuels</i>)</li> <li>▪ Entrevues avec les principaux informateurs (<i>direction des RCE, membres du CCSP et membres du comité d'experts</i>)</li> <li>▪ Études de cas</li> </ul>	Évaluation sommative (2015-2016)