

**Cadres intégrés de Gestion et de responsabilisation axé sur les résultats
et de Vérification axé sur les risques (CGRR-CVAR)**

pour le

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

Préparé par le

Secrétariat du programme des RCE

Table des matières

1	Introduction	3
1.1	Contexte	3
1.2	Niveau d'intégration	3
2	Profil du programme	4
2.1	Contexte	4
2.2	Objectifs	5
2.3	Ressources	6
3	Résultats attendus	7
3.1	Résultats attendus	7
3.2	Principaux secteurs de risques	8
3.3	Modèle logique	10
3.4	Responsabilité	13
4	Sommaire de l'évaluation et de la gestion des risques	17
4.1	Processus de gestion des risques	18
4.2	Évaluation globale des risques	19
5	Surveillance et plan d'évaluation	21
5.1	Surveillance du programme	21
5.2	Surveillance financière	22
5.3	Stratégie de mesure du rendement et des risques	24
5.4	Rapports sur le rendement	35
5.5	Plan d'évaluation	36
5.6	Rapports d'évaluation	48
5.7	Plan de gestion des risques	49
5.8	Vérification interne	52
5.9	Rapports de vérification	53
	<i>Annexe A – Définition de l'incidence des risques pour le CECR</i>	<i>i</i>
	<i>Annexe B – Secteurs de risque</i>	<i>iv</i>
	<i>Annexe C - Principaux risques et stratégies d'atténuation connexes</i>	<i>v</i>

1 Introduction

1.1 Contexte

Le programme de subventions des Centres d'excellence en commercialisation et en recherche (programme des CECR) est un mécanisme fédéral qui finance le fonctionnement des centres de recherche et de commercialisation qui maillent des gens, des services et l'infrastructure de recherche afin de positionner le Canada à l'avant-garde de l'innovation dans des secteurs prioritaires. Le programme des CECR est supervisé par un comité directeur tripartite des RCE composé du sous-ministre d'Industrie Canada (ou de son délégué), des présidents des trois organismes subventionnaires et du président de la Fondation canadienne pour l'innovation (à titre d'observateur).

L'administration courante du programme des CECR est assurée par le Secrétariat des Réseaux de centres d'excellence (le Secrétariat).

Le Secrétariat tient périodiquement des processus nationaux de concours par l'intermédiaire desquels le Comité directeur retient la candidature de certains centres sur les conseils de comités internationaux d'examen par les pairs et d'un Conseil consultatif du secteur privé.

1.2 Niveau d'intégration

L'intégration du Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) et du Cadre de vérification axé sur les risques (CVAR) fournit de l'information de gestion et de responsabilisation axée sur les résultats pour toutes les activités de programme du CECR. Ce cadre intégré permet également l'évaluation des risques et fournit des stratégies d'atténuation afin d'assurer la gestion des principaux secteurs de risque. Le CGRR et le CVAR sont des cadres fortement intégrés. La logique des résultats et l'évaluation des risques ont été coordonnés afin que l'on puisse gérer les résultats et les risques en un même processus. Par exemple, la mesure des résultats et les stratégies de gestion des risques ont été synchronisées afin de recourir, dans la mesure du possible, à des mesures et à des processus d'évaluation communs.

Le présent document contient les sections suivantes :

- Section 2 – Profil des programmes. Cette section consiste en une description détaillée des objectifs et de la raison d'être des programmes du CECR. On y décrit également les ressources allouées au CECR et les groupes visés par son mandat.
- Section 3 – Résultats attendus. Cette section présente une description des résultats attendus et de l'approche employée pour assurer la bonne marche des activités de programme du CECR.
- Section 4 – Sommaire de l'évaluation et de la gestion des risques. Cette section présente une description des stratégies d'évaluation et de gestion des risques en place au CECR.
- Section 5 – Surveillance, évaluation et vérification. Cette section présente de l'information détaillée sur les indicateurs utilisés pour mesurer le succès des activités de

programme du CECR, et la façon dont ils peuvent être mesurés et communiqués sur une base continue. On y présente une stratégie permettant d'évaluer la pertinence, le succès et la rentabilité de ces activités, ainsi qu'un plan de gestion des risques. On y traite, en outre, de la vérification interne.

Il convient de souligner que le présent CGRR/CVAR constitue un document dynamique, qu'il sera réexaminé sur une base permanente et que, le cas échéant, il sera fera l'objet de modifications afin de tenir compte, notamment, des changements apportés aux programmes, de l'amélioration des indicateurs et des changements touchant les activités de mesure du rendement.

2 Profil du programme

2.1 Contexte

Les sciences et la technologie (S-T) jouent un rôle de premier plan pour ce qui est d'aider les Canadiens à relever des défis pressants sur le plan social. Les S-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. Cependant, les investissements du secteur privé canadien dans les S-T et les nouvelles technologies et la demande pour les travailleurs hautement qualifiés sont faibles comparativement à ceux des autres pays membres de l'OCDE. Cela contribue à la faible croissance de la productivité par rapport aux États-Unis, plus important partenaire commercial du Canada.

Réaliser le potentiel des sciences et de la technologie au profit du Canada, la Stratégie des S et T à venir du gouvernement du Canada, expose le cadre d'orientation pluriannuel visant à accroître la compétitivité à long terme du Canada et la qualité de vie des Canadiens grâce à la création de trois avantages inter-reliés basés sur les S-T. La Stratégie favorise un Avantage entrepreneurial pour accroître la R-D et l'innovation dans le secteur privé, qui sont essentielles à la productivité et à la compétitivité, un Avantage du savoir pour faire en sorte que les universités et les collèges canadiens maintiennent leur niveau d'excellence mondiale en recherche et un Avantage humain afin que le Canada ait accès aux chercheurs et aux innovateurs hautement qualifiés dont il a besoin.

Le Budget 2007 prévoit un vaste éventail de mesures rapides à l'appui de la Stratégie des S et T, dont la mise en œuvre de trois nouvelles initiatives visant à tirer parti de l'excellent effectif de chercheurs du Canada au profit de la recherche et de l'innovation dans les entreprises. Ces initiatives consistent en l'établissement d'un programme de Centres d'excellence en commercialisation et en recherche (CECR), d'un programme de Réseaux de centres d'excellence dirigés par l'entreprise (RCE-E) et d'un Programme de stages industriels en R-D. Ces trois programmes ont pour but d'augmenter les investissements du secteur privé dans la recherche au Canada, de favoriser la formation de chercheurs qualifiés et de mettre les idées et le talent qui en résultent au service des entreprises qui souhaitent commercialiser ces innovations.

Le programme des CECR permettra d'appuyer, de façon ouverte et concurrentielle, l'exploitation de centres de recherche et de commercialisation qui regrouperont des chercheurs ainsi que des services et des infrastructures de recherche visant à positionner le Canada à l'avant-

garde des percées novatrices. Le programme vise à compléter les autres sources de financement fédéral, comme le financement de la Fondation canadienne pour l'innovation pour l'équipement et les installations de recherche et le soutien des conseils subventionnaires pour les coûts directs et indirects de la recherche universitaire. Dans le cadre du programme des RCE-E, jusqu'à cinq nouveaux réseaux seront établis dans des domaines de recherche stratégiques qui offriront un avantage concurrentiel à long terme à des consortiums d'entreprises canadiennes soutenus par des réseaux de chercheurs universitaires et gouvernementaux. Les RCE-E différeront des RCE existants, car ils seront de plus courte durée, dirigés par des entreprises et axés sur les questions pertinentes pour elles. Les centres et les réseaux s'inscriront dans les domaines de recherche prioritaires dont il est fait état dans la Stratégie des S et T, soit les ressources naturelles, l'énergie, les technologies de l'environnement, les technologies de l'information, la santé et les sciences de la vie. Le Comité directeur des RCE des trois conseils (y compris la FCI comme observateur) sélectionnera les centres et les réseaux qui bénéficieront d'aide, en se basant sur : 1) une évaluation de l'excellence des projets par des pairs, 2) le point de vue des provinces et des autres partenaires financiers fédéraux et 3) les avis formulés par le Conseil consultatif du secteur privé au sujet des retombées économiques des projets proposés.

2.2 Objectifs

Le programme des CECR a pour but de créer des centres d'expertise en commercialisation et en recherche, reconnus à l'échelle internationale, dans quatre secteurs prioritaires, en vue d'assurer aux Canadiens des retombées économiques, sociales et environnementales. Conformément à la Stratégie des S-T, les secteurs prioritaires sont :

- les sciences et technologies environnementales;
- les ressources naturelles et l'énergie;
- les sciences et technologies de la santé et de la vie; et
- les technologies de l'information et des communications.

2.2.1 Principales cibles et bénéficiaires

Les principales cibles sont les personnes et les organisations que les exécutants (les quatre partenaires de financement) comptent mobiliser pour obtenir les résultats désirés. Les professeurs et étudiants d'université, ainsi que les partenaires des secteurs public et privé, jouent un rôle important dans l'accomplissement des résultats.

2.2.2 Autres intervenants

Les industries et organisations qui œuvrent dans les domaines couverts par les CECR bénéficient des résultats des travaux de recherche réalisés par les réseaux. Dans bien des cas, elles sont étroitement associées à la commercialisation des nouveaux produits, services ou processus ou à l'adoption de nouvelles pratiques et politiques découlant des travaux de recherche des CECR. Le programme des CECR pourrait même se répercuter sur le développement de nouveaux secteurs

industriels au Canada. Le Parlement est un autre intervenant, étant donné l'important rôle joué par le programme des CECR dans le cadre de la stratégie fédérale en matière de sciences et de technologie et des diverses activités relevant d'Industrie Canada. Le public canadien peut lui aussi être considéré comme un intervenant puisque, comme on le sait déjà, les résultats ont d'importantes répercussions sur l'économie et sur la qualité de vie des Canadiens. Par ailleurs, les résultats de la recherche influencent souvent l'élaboration des normes, politiques et règlements internationaux, se répercutant ainsi sur des personnes et des organisations à l'extérieur du Canada. D'autres intervenants des réseaux comprennent les collaborateurs, les consultants, les clients, les fournisseurs, les différents niveaux de gouvernement ainsi que la presse et les médias électroniques qui surveillent le programme de CECR de près.

2.2.3 Principaux intervenants et bénéficiaires

Les organismes admissibles sont des sociétés sans but lucratif, créées par des universités, des collèges, des organismes de recherche sans but lucratif, des entreprises ou d'autres parties non gouvernementales intéressées. Pour être admissibles, les organismes qui demandent des fonds des CECR doivent avoir mis en place un conseil d'administration chargé d'approuver ses rapports et audits financiers annuels.

2.3 Ressources

2.3.1 Ressources du Programme, de 2007-2008 à 2011-2012

Le montant total des ressources allouées au programme des CECR pour cinq ans s'élève 285 millions \$, commençant en 2007-2008. Au terme d'une ronde de sélection de projets de CECR, le Secrétariat des RCE, de concert avec les agences subventionnaires, préparera une présentation intégrée au Conseil du Trésor en vue d'obtenir les fonds pour les centres recommandés. Comme indiqué à la figure 2.1, le financement annuel pour le Centre de recherche en médecine moléculaire de Thunder Bay a été mis de côté.

Figure 2.1 Ressources du programme des CECR, 2007-2008 à 2011-2012

Centres d'excellence en commercialisation et en recherche (CECR) Répartition Budgétaire totale du programme, 2007-2008 à 2011-2012						
	07-08	08-09	09-10	10-11	11-12	Total
Engagement pour le budget 2007	165M\$	30M\$	30M\$	30M\$	30M\$	285M\$
Thunder Bay (FedNor)	0,700M\$	4,500M\$	1,500M\$	0,500M\$	0,150M\$	7,350M\$
Total restant pour les CECR	164,300M\$	25,500M\$	28,500M\$	29,500M\$	29,850M\$	277,650M\$

2.3.2 Dépenses allouées à la surveillance, l'évaluation et la vérification

Le Secrétariat des RCE utilise les services d'évaluation et de vérification du CRSNG. Le CRSNG reçoit un octroi annuel pour le programme administré par le Secrétariat des RCE. Les coûts encourus pour le développement et la mise en œuvre du cadre de responsabilisation et évaluation, et le cadre de vérification seront inclus dans le budget opérationnel. La fonction de vérification assumée par le bureau des vérifications internes du CRSNG à un budget de 223,740\$ pour 2007-2008 et augmentera progressivement à 480,000\$ durant les prochaines années. Un budget spécifique de 300,000\$ est mis de côté pour l'évaluation du programme des CECR. Le tableau ci-dessous contient le budget opérationnel pour les cinq prochaines années.

Figure 2.2 Budget opérationnel du Programme des CECR , 2007-2008 à 2011-2012

Centres d'excellence en commercialisation et recherche (CECR) NSERC Vote 70 (Crédits d'opérations)						
	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	Totaux
TOTAL CECR	939,250\$	1,064,875\$	1,014,875\$	1,014,875\$	1,014,875\$	5,048,750\$

3 Résultats attendus

3.1 Résultats attendus

Le programme atteint ses objectifs en investissant dans des centres de recherche et de commercialisation en vue d'obtenir les retombées suivantes :

Retombées liées à la recherche

- Avoir des activités assez avancées et ciblées pour positionner le Canada à l'avant-garde des percées mondiales dans des recherches propres à avoir des retombées économiques, sociales ou environnementales pour les Canadiens;
- Tirer profit des forces, de l'infrastructure, des sources de financement et des réseaux de recherche existants pour accroître la capacité;
- Attirer des chercheurs très talentueux (dont des étudiants de troisième cycle ou de niveau postdoctoral) des quatre coins du monde;
- Offrir de la formation de troisième cycle et postdoctorale de haute qualité en recherche novatrice et concurrentielle à l'échelle internationale;
- Renforcer la collaboration à l'intérieur du pays en vue de relever les grands défis de la recherche;
- Offrir de nouveaux débouchés aux chercheurs canadiens pour qu'ils aient accès à de l'équipement, à des installations et à des réseaux de recherche de classe mondiale;
- Établir des relations avec les principaux centres et programmes de recherche

- internationaux; et
- Faire connaître le Canada comme un pays abritant des centres d'excellence reconnus à l'échelle internationale.

Retombées liées à la commercialisation:

- 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, produits et services de pointe dans les domaines prioritaires où le Canada peut accroître sensiblement son avantage concurrentiel;
- Tirer profit des forces, de l'infrastructure, des sources de financement et des réseaux de commercialisation existants pour accroître la capacité;
- Attirer l'investissement (y compris l'investissement direct étranger et le capital de risque);
- Attirer et retenir des gens très talentueux (y compris des dirigeants d'entreprise reconnus à l'échelle internationale);
- Renforcer la collaboration à l'intérieur du pays et faire en sorte que les retombées touchent un large éventail d'entreprises, de secteurs et de régions du pays;
- Offrir de nouveaux débouchés aux entreprises canadiennes pour qu'elles aient accès à de l'équipement, à des installations et à des réseaux de commercialisation de classe mondiale au Canada et à l'étranger;
- Établir des relations avec les principaux centres internationaux et programmes de recherche;
- Faire connaître le Canada comme un pays abritant des centres d'excellence de renommée internationale en commercialisation des résultats de recherche.

De plus, les centres fortement axés sur la commercialisation devraient avoir atteint l'autonomie à la fin de la période de financement. Les centres fortement axés sur la recherche qui auront apporté de nettes retombées publiques à la fin de la période de financement peuvent être admissibles à une prolongation de leur financement dans le cas où le programme serait maintenu.

Ces résultats sont représentés graphiquement dans le modèle logique, qui figure dans une section subséquente du document. Bon nombre de ces résultats devraient se produire pendant la durée des subventions, bien que les résultats généraux puissent apparaître plusieurs années après la fin de la période de financement, en raison de leur complexité. Plus un résultat attendu prend de temps à apparaître, plus des impondérables peuvent influencer sur sa réalisation. Parmi ces impondérables, mentionnons, entre autres, l'état de l'économie canadienne.

3.2 Principaux secteurs de risques

Les principaux secteurs de risque décrits ci-dessous présentent une vue macrovue des principaux domaines qui peuvent entraver l'atteinte des résultats planifiés pour le CECR. Les principaux secteurs de risque regroupent les risques particuliers qui nécessiteront une gestion prudente. Ces secteurs de risque ont été définis et évalués au cours d'un exercice d'évaluation des risques, et ils sont présentés à la section 4.2. Aux fins du présent document, seuls les secteurs de risque qui touchent directement la prestation des programmes du CECR figurent dans le modèle logique (figure 3.1). Il convient de souligner que, tout comme avec la capacité d'influer sur les résultats,

le contrôle et l'influence du Secrétariat à l'égard des risques diminuent lorsque la source du risque est éloignée des activités directes du Secrétariat. La gestion intégrée des résultats et des risques assure l'efficacité des programmes et accroît leur probabilité de succès.

L'identification de ces principaux secteurs de risque fait partie intégrante de la compréhension, par la direction, du contexte stratégique et de l'environnement dans lequel se déroulent les activités. Ces domaines touchent le processus d'évaluation par les pairs, les fonds de contrepartie, les risques associés à la propriété intellectuelle et la possibilité de conflit d'intérêt.

Défis associés à l'évaluation par les pairs

L'évaluation par les pairs est basée sur deux phases successives incluant une revue de chaque application par un comité d'experts, suivi du Conseil consultatif du secteur privé (CCSP) qui assurera la revue de toutes les applications ainsi que les rapports des comités d'experts. Les rapports et recommandations du CCSP sont ensuite soumis au Comité directeur des RCE qui rend la décision finale, suivi par l'approbation du Conseil du Trésor. Ces étapes demandent un certain temps. Le surplus de travail et le calendrier réduit pour l'évaluation par les pairs pourraient compromettre l'accès aux meilleurs évaluateurs, avoir un impact sur la qualité des rapports produits et affecter le bassin des évaluateurs disponibles. La situation peut conduire à terme à des problèmes de qualité, crédibilité, et fiabilité du processus décisionnel pour l'allocation des subventions.

Financement de contrepartie et propriété intellectuelle

Deux secteurs particuliers ont été cernés comme présentant une menace à la réussite du programme. Les fonds de contrepartie réfèrent aux diverses sources de financement en provenance des différents niveaux de gouvernements et du secteur privé qui complètent les fonds des RCE. Le manque de financement de contrepartie dû à la faiblesse des secteurs industriels pourrait affaiblir le plan d'affaires de certains centres, lequel peut compromettre la commercialisation et réduire les avantages socioéconomiques pour les Canadiens. Deuxièmement, la propriété intellectuelle peut être une source de conflit entre les partenaires si la mise en œuvre des ententes concernant la gestion de la propriété intellectuelle est retardée. Ceci pourrait retarder la protection et l'exploitation de la propriété intellectuelle des centres. En outre, les revenus issus des ententes concernant la gestion de la propriété intellectuelle au cours de la période de subventions de cinq ans peuvent ne pas être aussi élevés que prévu. Par conséquent, l'autosuffisance des centres peut être compromise en raison de faibles rendements du capital investi dans la propriété intellectuelle ou de coûts additionnels entraînés par des litiges éventuels.

Conflit d'intérêt potentiel

L'appui du programme des CECR à un plus grand investissement du secteur privé dans la R et D et l'innovation peut être une source de conflit d'intérêts. Le fait que les intervenants du secteur public participent aux processus de prise de décision par l'entremise du conseil consultatif, du conseil d'administration et d'autres comités peut être une source de conflits d'intérêts réels ou perçus dans les activités ou les décisions des centres. Aussi, l'efficacité de la gestion des conflits d'intérêt et le processus décisionnel pour l'allocation des fonds par les comités d'experts et le CCSP peut être diminuée par le calendrier réduit et le fardeau de l'évaluation par les pairs. Par conséquent, la crédibilité du gouvernement du Canada et du Secrétariat des Réseaux de centres d'excellence peut être touchée par une publicité négative résultant de cas de conflits d'intérêts. La crédibilité des organismes subventionnaires au sein du milieu de la recherche et auprès du public pourrait également être compromise.

3.3 Modèle logique

Le modèle logique indique les liens entre les activités d'un programme et ses finalités. Il délimite l'ensemble des activités qui composent le programme et la séquence des résultats qui, selon toute attente, 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 du CECR. Le modèle logique présenté à la figure 3.1 ci-dessous comporte quatre niveaux de rendement : les activités et les extrants, les résultats immédiats, les résultats intermédiaires et les résultats ultimes. Le programme CECR vise deux catégories de résultats : les résultats de la recherche et les résultats de la commercialisation

3.3.1 Activités et extrants

Les activités et les extrants décrivent les activités spécifiques menées par le personnel du programme de CECR et les extrants issus de ces activités. Les activités et les extrants sont entièrement sous le contrôle du personnel du CECR, et les gestionnaires de programmes en sont directement responsables.

Résultats immédiats

Les résultats immédiats découlent des activités et des extrants produits par le Programme de CECR. Ces résultats sont contrôlés par la population cible et, par conséquent, seul le Secrétariat peut influencer sur ceux-ci. Les résultats immédiats apparaissent généralement au cours de la période visée par une subvention. Les résultats immédiats que doit avoir obtenu le Programme de CECR couvrent les deux moyens employés par le programme pour atteindre son objectif, c'est-à-dire investir dans des centres de recherche et de commercialisation. Les retombées immédiates seront les suivantes : renforcer la capacité de recherche et de commercialisation, attirer des chercheurs très talentueux, offrir une formation de qualité au personnel hautement qualifié et attirer des investissements canadiens et étrangers. Dans le cadre de la commercialisation, on s'attend à ce que les centres attirent et retiennent des gens très talentueux, y compris des chefs d'entreprise de réputation internationale.

Résultats intermédiaires

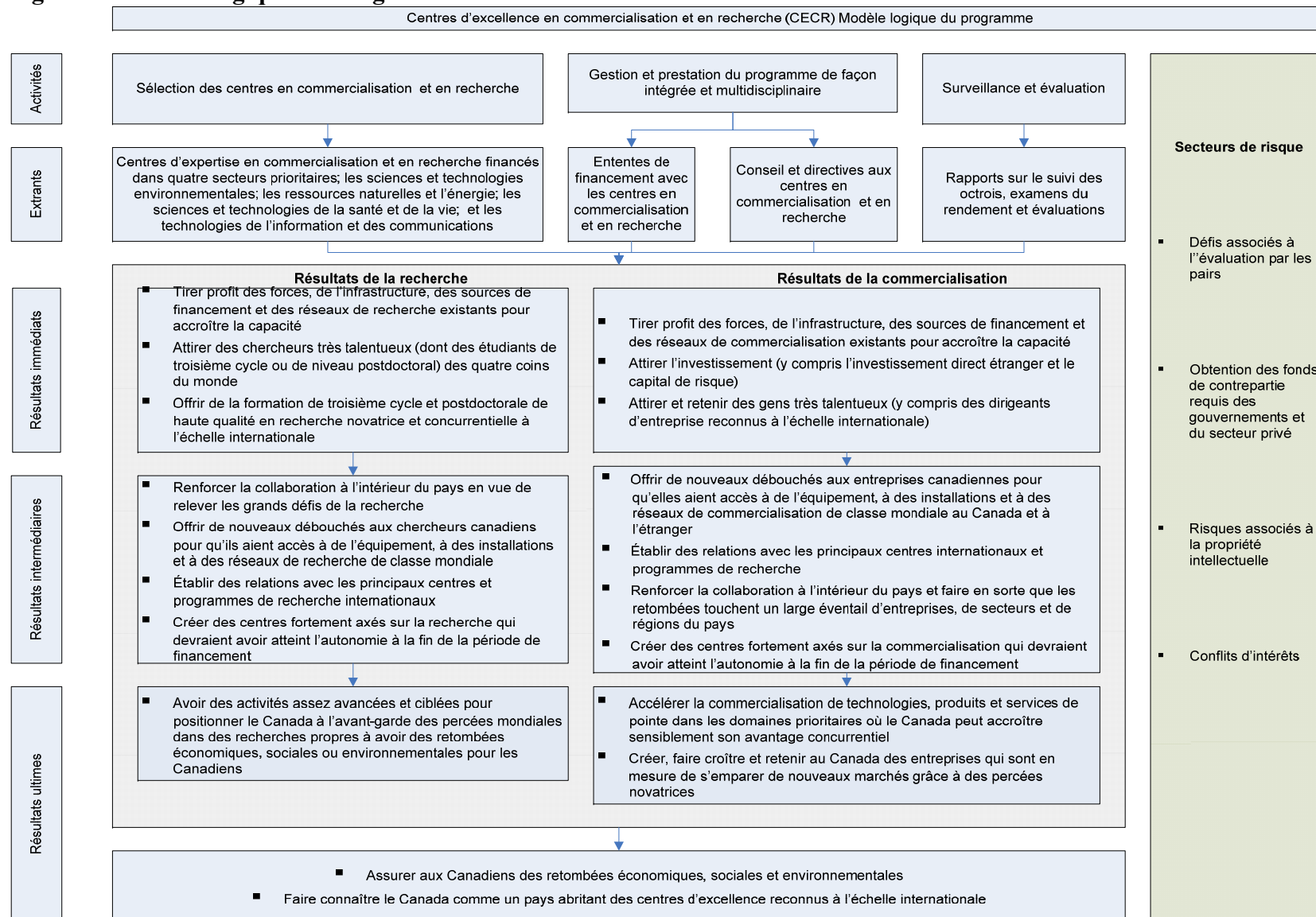
Les résultats intermédiaires sont les conséquences externes qui découlent des résultats immédiats. De plus, le Secrétariat a moins d'influence sur les résultats intermédiaires et ils sont assujettis à divers impondérables. Bien qu'ils soient propres à chaque centre, les résultats devraient contribuer 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. Ces résultats sont attendus au cours de la période de subvention de cinq ans. Dans le cadre de la recherche, on attend des centres qu'ils renforcent la collaboration à l'intérieur du pays afin de relever les grands défis de la recherche; offrent de nouveaux débouchés aux chercheurs canadiens pour qu'ils aient accès à de l'équipement, à des installations et à des réseaux de calibre mondial qui mènent à l'établissement de relations et à des collaborations ou des partenariats formels et informels avec des centres internationaux et des programmes de recherche; Créer des centres fortement axés sur la recherche qui devraient produire des résultats significatifs et avoir atteint l'autonomie à la fin de la période de financement. Du point de vue de la commercialisation, les résultats intermédiaires sont entre autres d'offrir de nouveaux débouchés aux entreprises canadiennes pour qu'elles aient accès à de l'équipement, à des installations et à des réseaux de calibre mondial; l'établissement de relations et de collaborations ou partenariats formels et informels avec des centres internationaux et des programmes de recherche; le renforcement de la collaboration à l'intérieur du pays qui aura des retombées touchant les entreprises, les secteurs et les régions au Canada; et la création de centres fortement axés sur la commercialisation qui devraient avoir atteint l'autonomie à la fin de la période de financement.

Résultats ultimes

Les résultats ultimes sont les conséquences externes auxquelles les résultats intermédiaires contribuent et ils sont en fait la raison d'être du programme. Ils représentent la vision à long terme à laquelle le programme contribue et sont généralement indépendants du type de programme et de leurs objectifs particuliers. Dès lors, 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. Dans le domaine de la recherche, le CECR vise à créer des centres ayant des activités assez avancées et ciblées pour positionner le Canada à l'avant-garde des percées mondiales dans des recherches propres à avoir des retombées économiques, sociales ou environnementales pour les Canadiens; Du point de vue de la commercialisation, les résultats ultimes sont entre autres et la création de centres qui contribueront à l'accélération de la commercialisation des technologies, des produits et des services de pointe dans des domaines prioritaires où le Canada peut accroître sensiblement son avantage concurrentiel. Par ailleurs, les centres appuieront la création, la croissance et le maintien au Canada des entreprises qui sont en mesure de s'emparer de nouveaux marchés grâce à des percées novatrices. Ensemble, les résultats ultimes de la recherche et de la commercialisation contribueront aux résultats finaux généraux du Programme de CECR, à savoir avoir des retombées économiques, sociales et environnementales et faire connaître le Canada comme un pays abritant des centres d'excellence en recherche et en commercialisation reconnus à l'échelle internationale.

Le modèle logique du Programme de CECR présente un aperçu synoptique des extraits et des résultats attendus.

Figure 3.1 Modèle logique du Programme de CECR



3.4 Responsabilité

Conformément à la Stratégie des S et T et au Budget 2007, avec les trois programmes proposés, le gouvernement honore son engagement d'aborder de manière multidisciplinaire et intégrée la mise en œuvre des programmes. Le Comité directeur des RCE, composé du sous-ministre de l'Industrie (ou de son remplaçant), des présidents des trois conseils subventionnaires et du président de la Fondation canadienne pour l'innovation (observateur), sera responsable de la sélection des projets. Au terme d'une ronde de sélection de projets, le Secrétariat des RCE, de concert avec les conseils subventionnaires, préparera une présentation au Conseil du Trésor intégrée en vue d'obtenir les fonds pour les conseils subventionnaires pour les projets recommandés. Les agences subventionnaires seront responsables produire tous les rapports qui doivent être soumis au Conseil du Trésor en ce qui a trait aux les fonds reçus pour les centres.

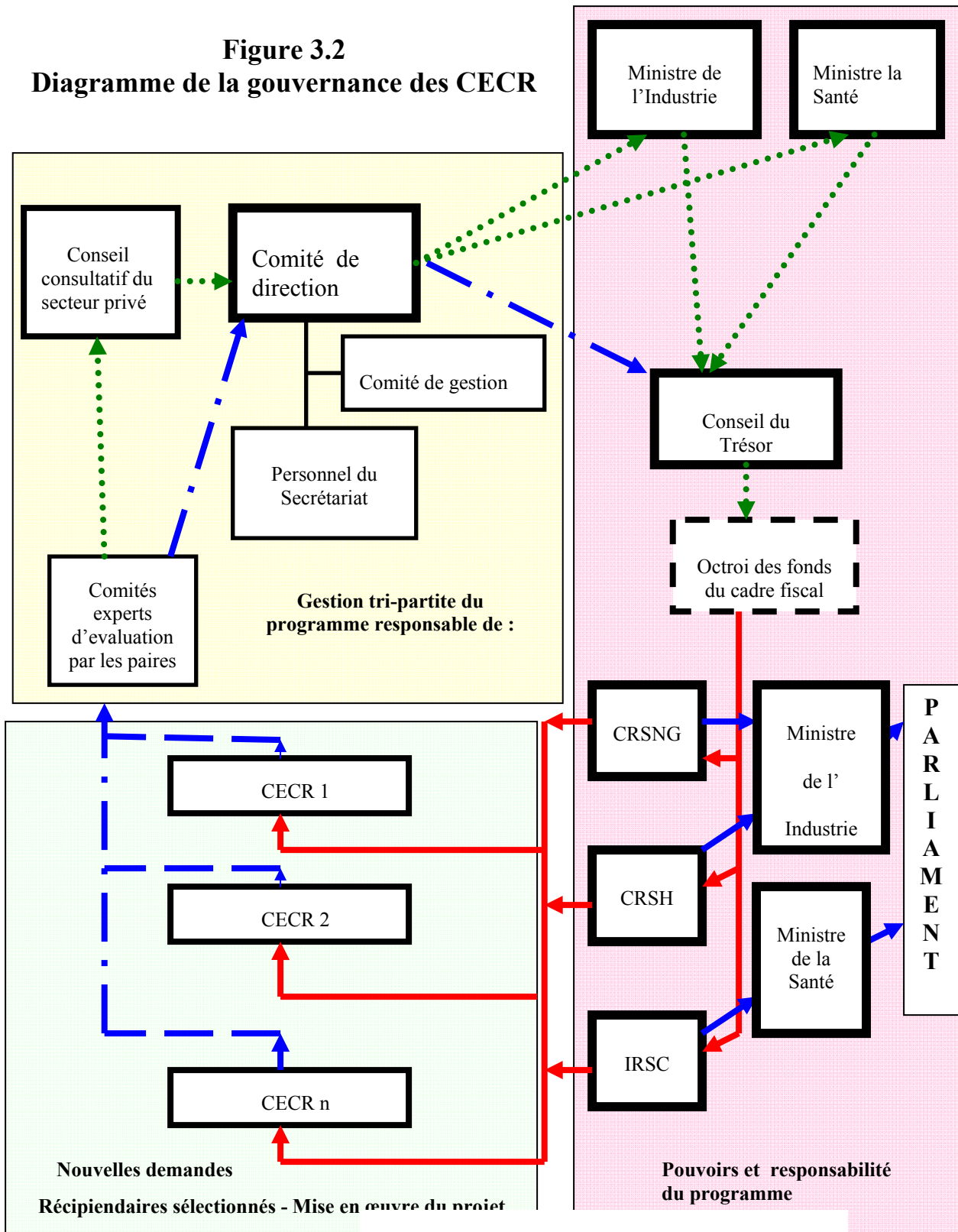
3.4.1 Structure de la gouvernance

Le diagramme sur la page suivante résume le structure générale de la gouvernance du programme des CERC comme suit:

1. La gestion du programme, incluant la sélection, la surveillance et la production de rapports d'activités et d'impacts par le secrétariat tri-partite des RCE comprend les éléments suivants :
 - a. Le comité de direction composé des présidents des trois agences (CRSNG, CRSH, IRSC), du sous-ministre d'Industrie-Canada (ou son représentant) et du président de la FCI (à titre d'observateur), le comité est présidé par la présidente du CRSNG;
 - b. Le Conseil consultatif du secteur privé (CCSP) nommé par le Comité de direction des CE, composé de 6 à 10 membres provenant des différents secteurs clés de l'économie;
 - c. Le personnel du secrétariat chargé de l'administration du programme;
 - d. Des comités de revue par les pairs assemblés au besoin pour évaluer les demandes de financement;
 - e. La mesure de la performance du programme est mesurée annuellement à l'aide d'indicateurs génériques et évaluée à intervalles réguliers sous la direction du Comité directeur de l'évaluation des programmes inter-organismes.
2. Les pouvoirs et la responsabilité du programme sont réalisés à travers la structure de pouvoirs et responsabilité des trois agences subventionnaires comme suit:
 - a. Suite à l'évaluation des projets par les comités experts et le CCSP, le comité de direction des RCE recommande les projets à financer. Ces recommandations sont envoyées aux Ministres de l'Industrie et de la Santé pour présentation conjointe au Conseil du Trésor (CT). La décision finale par le CT octroie des fonds du cadre financier à chacune des agences subventionnaires pour les projets recommandés.
 - b. Chaque agence subventionnaire soumet un rapport annuel au Parlement sur le fonds alloués aux projets.
 - c. Les données sur la performance et les impacts de ces projets récoltées par le secrétariat des RCE sont soumises annuellement au CT.

3. La mise en œuvre des projets est laissée à la responsabilité des bénéficiaires des subventions qui doivent remplir les conditions d'admissibilité strictes. Ces conditions incluent avoir mis en place un conseil d'administration indépendant :
 - a. Le secrétariat des RCE assignera un des ses employés à chacun des CECR qui agira en tant qu'observateur sur le conseil d'administration et de ses principaux comités.
 - b. Chaque projet soumettra un rapport annuel sur sa performance et les impacts dans les domaines des critères du programme

Figure 3.2
Diagramme de la gouvernance des CECR



-➔ Recommendations & demandes de fonds
- ➔ Financement
- ➔ Production de rapports

Stade 1 : Lettres d'intention

Le Secrétariat tripartite des RCE (qui comprend la FCI, à titre d'observateur) consultera les provinces et territoires avant de lancer un appel de lettres d'intention visant à identifier les centres souhaitant obtenir du soutien dans un des domaines prioritaires précités prévus dans la Stratégie des S-T.

Dans les lettres d'intention, les candidats décriront ce qui suit : le centre, son fonctionnement et ses activités prévues, le financement nécessaire, les membres et les partenaires de soutien et leurs fonctions et contributions respectives, et les avantages escomptés de la recherche ou de la commercialisation durant la période du projet.

Les lettres d'intention doivent comprendre des lettres de soutien des principaux autres organismes de financement, y compris, le cas échéant, du gouvernement provincial susceptible de soutenir le centre durant son développement, sa construction ou son exploitation sur un horizon de planification de dix ans.

Le Conseil consultatif du secteur privé évaluera les lettres d'intention en fonction des critères de sélection du programme, et recommandera au Comité directeur une liste restreinte de candidats qui pourront passer au stade II. Les projets visant à obtenir du soutien pour des centres de recherche existants qui ont reçu un appui fédéral par le passé, et ce, afin de soutenir les opérations au-delà des années couvertes dans leurs accords de financement, seront considérés en priorité pour l'avancement au stade II.

Stade II : Propositions complètes

Les candidats dont les projets sont rendus au stade II élaboreront des propositions complètes dans lesquelles ils fourniront des renseignements précis sur ce qui suit : le centre et ses activités prévues, les besoins en financement; les partenariats entre ceux qui soutiennent le centre, leurs fonctions et contributions respectives; les résultats et avantages escomptés du projet sur les plans de la recherche et de la commercialisation. Pour qu'une proposition soit considérée comme étant complète, elle doit traiter en profondeur de l'ensemble des accords de partenariat, des contributions et de la répartition des avantages entre les parties.

Une proposition complète de CECR doit comporter les éléments suivants:

- un plan d'affaires traitant des critères de sélection du programme des CECR (y compris une proposition de budget);
- les curriculum vitae des directeurs des centres;
- des lettres d'appui et un résumé des contributions que les candidats ont obtenues des organismes participants.

De plus, les titulaires qui présentent une demande de renouvellement du soutien au fonctionnement de centres de recherche existants sont priés de fournir un rapport d'étape dans

lequel ils décrivent les progrès réalisés par le centre pour atteindre ses propres buts et objectifs depuis le dernier examen. Les progrès réalisés par le centre doivent être détaillés sous forme de réalisations mesurées en fonction des critères de sélection du programme des CECR.

Les propositions complètes reçues par le Secrétariat des RCE à la date limite établie feront alors l'objet d'un processus de consultation et d'évaluation. Le Secrétariat des RCE transmettra les propositions à la FCI, aux organismes subventionnaires compétents et aux autres organismes concernés (p. ex., BDC, CNRC, organismes régionaux) pour consultation et commentaires, y compris des commentaires non contraignants sur la possibilité de soutenir les activités pertinentes du centre proposé dans le cadre de leurs programmes respectifs. Le Secrétariat rencontrera les responsables provinciaux afin de déterminer les priorités provinciales, ainsi que pour obtenir leur avis sur la(les) proposition(s) de projet dans leur province.

Les propositions seront examinées par des groupes d'experts mis sur pied par le Secrétariat, composés de spécialistes canadiens et étrangers, qui évalueront les propositions de projet, rencontreront les candidats et produiront des évaluations écrites approfondies des propositions. Le Conseil consultatif du secteur privé examinera le rapport de chaque groupe d'experts et les commentaires des parties consultées, puis recommandera au Comité directeur des RCE les projets prioritaires. Les centres qui n'auront pas été reconnus par les groupes d'experts comme présentant le potentiel d'atteindre l'excellence dans la recherche ou la commercialisation ne seront pas admissibles au financement.

Une fois que le Comité directeur des RCE aura approuvé les projets devant être financés dans une série donnée (la première série de décisions devrait avoir lieu avant le 31 mars 2008), 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 pour les projets recommandés. Étant donné la nature pluridisciplinaire des projets, 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 promoteurs de projets, et ce, pendant toute la durée de leur projet. Le versement des fonds sera géré par le secrétariat des RCE et versé à(aux) récipiendaire(s) selon une entente de financement sous l' (les) autorité(s) des organismes subventionnaires approprié(s) (CRSNG CRSH et/ou IRSC).

4 Sommaire de l'évaluation et de la gestion des risques

Le personnel responsable de la gestion et de l'administration des programmes a défini de manière systématique les risques, en les évaluant et en élaborant des procédures de réponse aux risques, ce qui lui a permis de mieux comprendre les principaux risques auxquels le CECR doit faire face. Cette analyse a permis d'établir les principaux contrôles et les mesures d'atténuation des risques opérationnels qui seront intégrés dans les pratiques de gestion des programmes, afin d'assurer un équilibre rentable entre les niveaux de risques, les investissements dans les mesures de réponse et les intérêts des détenteurs d'enjeux.

Les activités préparatoires comprenaient :

- la sélection des parties qui devraient participer au processus – gestionnaires et conseillers principaux des opérations, y compris des régions, ainsi que des représentants de la gestion centrale et des experts en gestion des risques externes;
- l'établissement d'un « horizon temporel », reflétant le caractère pluriannuel du financement;
- l'examen et le raffinement d'une matrice des risques (consultez l'annexe A) pour établir des critères permettant d'estimer le niveau d'impact et la probabilité des risques, dans l'environnement opérationnel du CECR;
- l'examen d'un modèle des sources de risques, contenant des indices permettant de définir les risques;
- l'accord sur la définition de risque à utiliser – « la combinaison de la probabilité d'un événement et de son impact » – selon l'ISO (norme internationale).

4.1 Processus de gestion des risques

La méthodologie d'évaluation des risques ci-dessous a été suivie :

1. Compréhension des objectifs

- L'articulation des résultats intermédiaires établis dans le modèle logique de rendement du Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR).

2. Détermination des secteurs de risques

- Une séance de remue-méninges pour déterminer tous les secteurs de risque possibles (c.-à-d. événements, risques, enjeux et circonstances qui pourraient avoir un impact);
- L'analyse préliminaire du niveau de risques (élevé, modéré ou faible) pour déterminer les risques les plus significatifs ou les plus importants qui nécessiteraient un complément d'analyse.

3. Évaluation des risques

- La détermination des préoccupations et des impacts associés aux secteurs de risques;
- La détermination des mesures d'atténuation existantes et de leur efficacité;
- L'estimation des risques résiduels qui reflète le niveau de probabilité qu'un risque se concrétise et son impact subséquent, compte tenu de l'information sur les mesures existantes et des critères établis dans la matrice des risques.

4. Réponse aux risques

- L'élaboration de stratégies progressives lorsque le niveau estimé des risques résiduels est inacceptable, selon les mesures prévues établies dans le modèle de tolérance au risque, ci-joint à l'annexe A.

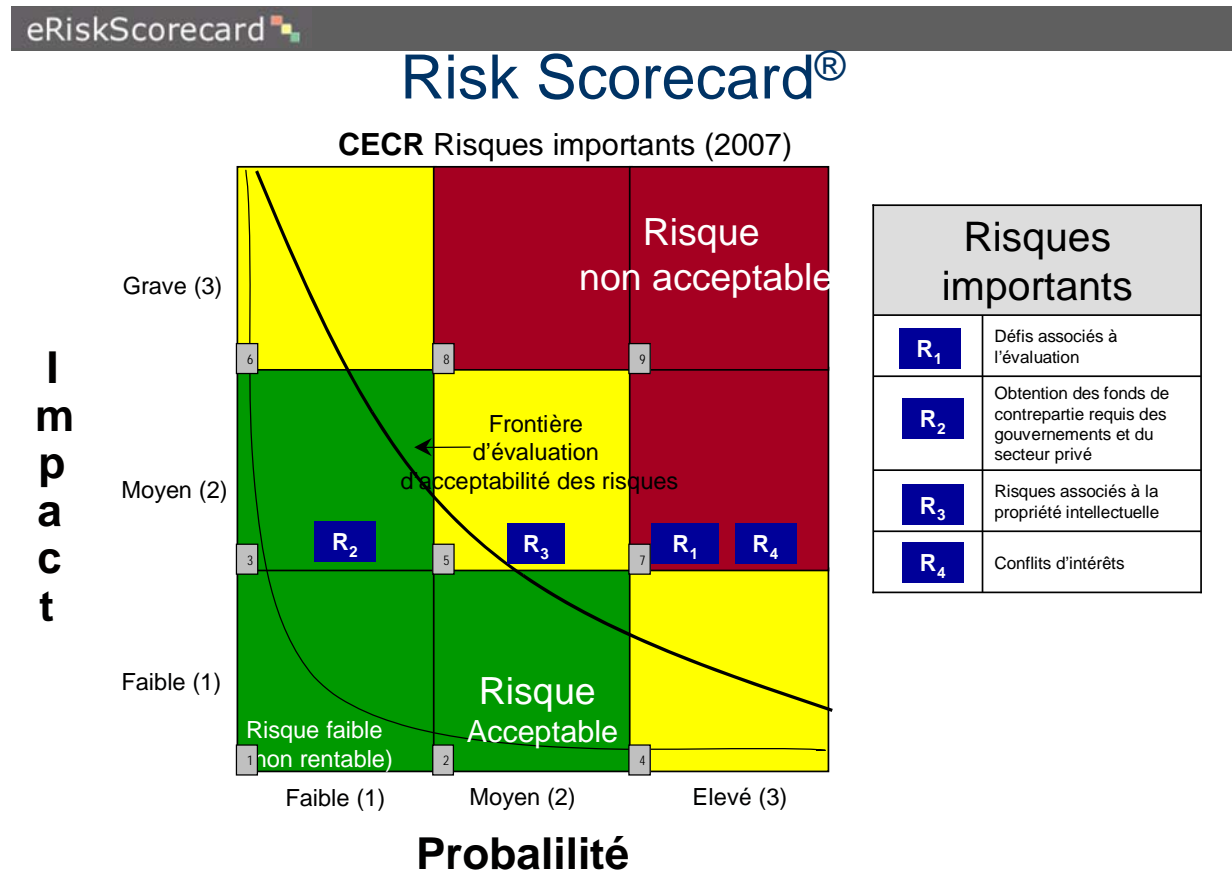
5. Préparation des sommaires de risques

- Le sommaire des préoccupations au sujet des risques, ainsi que les stratégies existantes et progressives de gestion des risques.

4.2 Évaluation globale des risques

Bien que le Secrétariat administre un budget important, le niveau de risque global par rapport à celui d'autres entités gouvernementales est relativement faible pour ce qui est de la continuité des opérations gouvernementales, de maintien des services aux citoyens canadiens et de protection de leurs intérêts. Au cours de l'élaboration du profil des risques du CECR, 12 secteurs de risque ont été jugés comme étant des circonstances ou des événements potentiels qui pourraient entraver l'atteinte des objectifs du CECR (consultez l'annexe B). Chaque secteur de risques a fait l'objet d'une évaluation préliminaire, et quatre des secteurs jugés les plus risqués ont été sélectionnés en vue d'une analyse approfondie des risques. Dans le cadre du présent CVAR, seuls les sept secteurs de risque touchant directement la prestation des programmes du CECR sont présentés ci-dessous. Les résultats de l'analyse détaillée des principaux risques, de leur probabilité et de leurs impacts figurent sur la feuille d'évaluation des risques (figure 4.1). Les sommaires de gestion des risques pour les quatre secteurs de risques figurent à l'annexe C.

Figure 4.1 CECR Risk Scorecard 2007



® Registered Trade Mark of Wiltshire Consulting Inc.

5 Surveillance et plan d'évaluation

La mesure continue du rendement et la surveillance continue des risques désignent la collecte systématique d'information visant à surveiller le déroulement d'un programme ou à déterminer si, à un certain moment, le niveau d'un risque change. Un tel plan de surveillance permet également de communiquer le niveau de réalisation des résultats planifiés, les niveaux planifiés de risques, ainsi que les tendances en matière de rendement ou des risques au fil du temps. La stratégie de mesure des risques et du rendement vise surtout à définir les indicateurs qui serviront à mesurer les progrès afin d'atteindre les extrants, les résultats ou les niveaux de risques voulus, et à indiquer comment, quand et par qui l'information sur ces indicateurs sera recueillie.

La mise en œuvre des indicateurs de rendement et de risques nécessitera une planification étroite, notamment l'analyse des ressources, des compétences, des rôles et des responsabilités, et l'établissement de priorités pour les indicateurs par rapport aux exigences en matière de mise en œuvre des politiques et des programmes.

La mise en œuvre peut elle-même présenter un risque si la planification étroite requise n'est pas effectuée à temps, suffisamment en détail ou de manière appropriée. Ce risque sera géré grâce à une surveillance courante par le groupe de gestion des Réseaux de Centres d'Excellence.

5.1 Surveillance du programme

La surveillance des subventions, une fonction permanente de la Direction du programme des RCE, vise à s'assurer que les fonds des RCE servent à produire les résultats escomptés. Ces activités de surveillance sont liées à la mesure continue du rendement et les données recueillies dans ce contexte peuvent aussi servir aux évaluations périodiques effectuées tous les cinq ans.

La Direction du programme des RCE compile, révisé et analyse les statistiques sur une base annuelle, rend compte des tendances au Comité de gestion des RCE et indique si les objectifs du programme des CECR sont atteints. Le rendement du programme fera l'objet d'évaluations sommatives tous les cinq ans. Les évaluations utiliseront les données statistiques annuelles ainsi que les données ramassées pour l'évaluation.

Les titulaires seront priés de présenter des rapports d'étape annuels au Comité directeur. Ces rapports permettront de déterminer si les subventions servent aux fins prévues. Les organismes subventionnaires s'acquitteront de toutes les obligations de rapport au Conseil du Trésor et au Parlement relativement aux fonds qu'ils ont reçus pour les centres. Le Secrétariat des RCE sera responsable de l'administration du programme et se chargera de présenter des rapports consolidés sur les répercussions globales du programme. Étant donné la nature pluridisciplinaire des projets, 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 promoteurs de projets, et ce, pendant toute la durée de leur projet.

De plus, c'est au conseil d'administration de chaque réseau qu'incombe la responsabilité globale de la gestion, de l'orientation et de l'administration financière du réseau, y compris l'approbation

des états financiers vérifiés et les rapports annuels requis par le Secrétariat. Le Conseil d'administration doit rendre compte au Comité de direction des RCE.

Enfin, les activités de chaque réseau sont soumises à la surveillance générale du Comité de direction des RCE par l'entremise de la Direction du programme des RCE. Le personnel des RCE siège au Conseil d'administration et au Comité de gestion de la recherche de chaque réseau afin de s'assurer que les politiques et procédures du programme sont respectées.

5.2 Surveillance financière

Le CRSNG reçoit ses fonds de crédits parlementaires et est responsable au Parlement du Canada et aux contribuables canadiens de faire en sorte que les fonds qui lui sont confiés soient bien gérés et utilisés efficacement, économiquement, et de la meilleure façon possible pour appuyer la recherche subventionnée. Cette responsabilité est partagée avec les établissements, qui s'engagent à administrer les fonds au nom de leurs chercheurs.

De solides contrôles sont intégrés aux systèmes et processus du Secrétariat. Ils identifient clairement qui est responsable, et qui a l'autorité d'approuver les subventions. Des mesures de contrôle budgétaire sont intégrées au logiciel de gestion des octrois. La surveillance financière, exercée par la division des finances (équipe des Examens et enquêtes) de la Direction générale des services administratifs communs (CRSNG, CRSH¹) et la Division des finances des IRSC, est revue régulièrement et modifiée au besoin.

De nombreux processus permettent la surveillance continue des dépenses comme décrit en détail dans le *Guide d'administration financière des trois organismes*. Le guide spécifie que des représentants des Agences se rendront périodiquement dans les établissements 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 et à ce que les fonds soient gérés de façon saine;
- de passer en revue les dépenses des comptes de subvention afin de vérifier si elles ont été effectuées conformément aux politiques, aux exigences et aux lignes directrices établies et aux fins générales prévues;
- de partager et de diffuser de l'information sur les lignes directrices et les attentes relatives à la responsabilité et à l'intégrité financière.

Pour les centres non-affiliés à des établissements, les procédures de surveillance décrites ci-haut peuvent-être appliquées et adaptées pour refléter le contexte organisationnel.

Processus de gestion de trésorerie

¹ Le CRSNG et le CRSH disposent de services administratifs communs, dont la Division des finances qui se charge de superviser les visites pour le compte des deux organismes subventionnaires.

Les paiements des subventions de CECR sont autorisés par le comité de gestion des RCE par l'entremise des agences subventionnaires. À cause du cadre financier annoncé dans le Budget 2007, 165 M\$ en 2007-08, des exemptions sont demandées à la Politique sur la gestion de trésorerie du Conseil du Trésor (articles 7.6.1, 7.6.2, 7.6.4 et 7.6.9 de la Politique sur les paiements de transfert) afin d'accorder les subventions annuelles aux centres avant que le besoin ne se manifeste; de permettre des paiements forfaitaires au lieu de paiements en versements échelonnés; d'éliminer l'exigence de suivre les dispositions de l'appendice B pour les versements échelonnés; et d'éliminer l'exigence de déduire de la subvention la somme des frais d'intérêt raisonnablement prévus imputés au gouvernement. Dans l'éventualité d'une opportunité de modifier le financement sur plusieurs années, les paiements des subventions seront alors déboursés annuellement selon un calendrier de paiement précis établi entre le centre et le Secrétariat.

Les subventions ne sont pas payées directement aux investigateurs mais plutôt aux institutions qui gèrent les comptes pour le programme de CECR. À la fin de chaque exercice, les établissements doivent présenter un rapport de dépenses au Secrétariat pour chaque subvention et bourse accordée. Ces rapports contiennent des renseignements détaillés sur les dépenses associées à la subvention (salaires, déplacement, équipement, services professionnels et techniques, matériaux et fournitures). Après avoir reçu les rapports de dépenses, le rapprochement avec les données financières contenues dans le Système d'information sur la gestion des subventions et bourses des NCE est fait. À la fin de la période de financement, un rapport final est soumis au Secrétariat par l'établissement.

Dispositions relatives au cumul du financement

Le financement en matière de recherche est géré dans l'environnement suivant. Pour chacune des subventions de recherche approuvées, le programme des CECR ne finance qu'une portion du montant demandé, en raison de contraintes financières et budgétaires. En conséquence, les chercheurs tentent constamment d'obtenir d'autres fonds pour financer leur recherche, une pratique que le programme des CECR encourage.

Lorsqu'un titulaire réussit à obtenir des fonds d'autres sources, les fonds supplémentaires ne remplacent pas la subvention octroyée par le programme des CECR. Le centre utilisera les fonds supplémentaires pour compléter les activités financées par les CECR en effectuant des travaux supplémentaires, en augmentant son personnel ou en étendant la portée de ses travaux.

Le centre doit disposer d'un cadre de contrôle pour veiller à ce que les dépenses imputées aux comptes de recherche soient strictement allouées aux fins prévues par la subvention.

Les principes et pratiques actuels relativement au cumul de l'aide sont les suivants:

- l'accès au financement du programme des CECR doit être équitable pour tous les candidats, indépendamment de leurs autres sources de financement;
- les demandes sont évaluées conformément aux critères d'examen du programme;
- les candidats doivent joindre à leur demande un état de leurs autres sources de financement et en soumettre un tous les ans. Il ne doit pas y avoir de chevauchement dans le financement accordé à une même recherche. Cependant, lorsque l'appui dont bénéficie

un programme de recherche provient de plusieurs sources, les avantages supplémentaires que procurerait l'appui du programme des CECR doivent être bien expliqués et justifiés. La limite maximale (cumul) de l'aide gouvernementale totale pour ce programme ne dépassera pas 75 % des coûts couverts. Si l'aide gouvernementale totale fournie à un candidat est supérieure à la limite du cumul, il faudra que les organismes fédéraux compétents rajustent le niveau d'appui de manière à ce que la limite maximale ne soit pas dépassée.

Il incombe au candidat de présenter suffisamment de renseignements pour permettre à un comité d'évaluer le lien avec d'autres sources de financement (établies ou demandées) et de recommander le niveau de financement approprié des CECR. Faute de renseignements adéquats pour permettre à un comité de sélection d'évaluer le lien avec d'autres sources de financement, le comité peut recommander de réduire le financement ou de ne pas l'accorder.

5.3 Stratégie de mesure du rendement et des risques

Le tableau suivant résume la stratégie de mesure continue du rendement (voir la figure 5.1). Ce tableau s'attarde aux résultats indiqués dans le modèle logique et présente des renseignements détaillés sur la façon dont les progrès visant à les atteindre seront mesurés.

Le tableau contient également la stratégie de mesure continue des risques pour le programme de CECR. Nous y présentons les principaux risques indiqués sur la feuille d'évaluation des risques de niveaux élevé et modéré. La stratégie de mesure des principaux risques est présentée à la fin du tableau de stratégie. Lorsque le changement du niveau d'un risque serait aisément identifiable, les indicateurs de risques ne sont pas inclus. La surveillance continue du niveau de risques est très importante, car ces niveaux peuvent s'amplifier rapidement en raison d'impondérables, ou parce qu'une réduction ou une stabilisation importante des risques est prévue en raison de la mise en œuvre de mesures d'atténuation progressive des risques. Les indicateurs de risque constituent une information substitutive économique sur les niveaux de risque entre les évaluations formelles. *L'information détaillée sur les risques est présentée en italiques.* Les doubles indicateurs constituent un aspect fort efficace d'un CGRR-CVAR intégré.

Figure 5.1 Tableau de la stratégie de mesure des risques et du rendement

Principaux domaines de rendement/risques	Indicateurs	Sources de données/Méthode de collecte de données	Responsabilité de la collecte des données	Calendrier/Fréquence de la collecte des données
Extrants				
Centres en commercialisation et en recherche subventionnés	Nombre de Centres	Rapports des comités de sélection/Recommandations du comité de direction des RCE	Secrétariat des RCE	Chaque année de compétition
	Montant alloué au financement des Centres			
Ententes de financement avec les centres	Nature et nombre d'ententes	Rapports statistique annuels	Secrétariat des RCE	Chaque année de compétition
Conseil et directives aux centres	Opinion des experts	Évaluation périodique	Évaluation	Chaque 5 ans
Rapports sur les subventions octroyées	Nombre de participants	Rapports statistique annuels	Secrétariat des RCE	Annuellement
	dépenses, PHQ			
Gestion et prestation du programme de façon intégrée et multidisciplinaire	Part de chaque Agence Subventionnaire	Rapport annuel des RCE	Secrétariat des RCE	Annuellement
Principaux domaines de rendement/risques	Indicateurs	Sources de données/Méthode de collecte de données	Responsabilité de la collecte des données	Calendrier/Fréquence de la collecte des données
Résultat immédiats				
Bénéfices liés à la recherche				

Tirer profit des forces, de l'infrastructure, des sources de financement et des réseaux de recherche existants pour accroître la capacité	Nombre de partenariats et de collaborations	Rapport annuel d'activités	Secrétariat des RCE	Annuellement
	Montant et source des contributions financiers et en nature			
Attirer des chercheurs très talentueux (dont des étudiants de troisième cycle ou de niveau post-doctoral) des quatre coins du monde	Nombre d'étudiants de troisième cycle ou de niveau post-doctoral étrangers	Rapport annuel d'activités	Secrétariat des RCE	Annuellement
Offrir de la formation de troisième cycle et post-doctorale de haute qualité en recherche novatrice et concurrentielle à l'échelle internationale	Opinion des participants (d'étudiants de troisième cycle ou de niveau post-doctoral)	Évaluation périodique	Évaluation	Chaque 5 ans
Bénéfices liés à la commercialisation				
Tirer profit des forces, de l'infrastructure, des sources de financement et des réseaux de commercialisation existants pour accroître la capacité	Nombre de partenariats et de collaborations	Rapport annuel d'activités	Secrétariat des RCE	Annuellement
	Montant et source des contributions financiers et en nature			

Attirer et retenir des gens très talentueux (y compris des dirigeants d'entreprise reconnus à l'échelle internationale)	Nombre de gens d'affaires très talentueux (domestique et internationale) participant dans les centres	Rapport annuel d'activités	Secrétariat des RCE	Annuellement
	Importance des centres dans leur décision de venir/rester au Canada			
Attirer l'investissement (y compris l'investissement direct étranger et le capital de risqué)	Montant de financement national et étranger dans les centres	Rapport annuel d'activités	Secrétariat des RCE	Annuellement
	Importance des centres dans la décision d'investir au Canada			
Principaux domaines de rendement/risques	Indicateurs	Sources de données/Méthode de collecte de données	Responsabilité de la collecte des données	Calendrier/Fréquence de la collecte des données
Résultat intermédiaire				
Bénéfices liés à la recherche				

Renforcer la collaboration à l'intérieur du pays en vue de relever les grands défis de la recherche	A priori et a posteriori nombres de partenariats et de collaborations de recherche domestiques reliés aux activités du centre	Rapport annuel d'activités	Secrétariat des RCE	Annuellement
	Nombres de nouveaux partenariats et collaborations domestiques			
Offrir de nouveaux débouchés aux chercheurs canadiens pour qu'ils aient accès à de l'équipement, à des installations et à des réseaux de recherche de classe mondiale	Nombre et affiliation des nouveaux chercheurs dans les centres	Rapport annuel d'activités	Secrétariat des RCE	Annuellement
	Nombre et affiliation des usagers des équipements et des installations extérieures aux centres			

Établir des relations avec les principaux centres et programmes de recherche internationaux	A priori et a posteriori nombres de partenariats et de collaborations de recherche liés aux activités des centres	Rapport annuel d'activités	Secrétariat des RCE	Annuellement
	Montant de financement étranger par			
Créer des centres fortement axes sur la recherché devant atteindre l'autonomie à la fin de la période de financement	Nombre de centres fortement axes sur la recherche	Rapport annuel d'activités	Secrétariat des RCE	Annuellement
	Création de bénéfices publiques significatifs			
Bénéfices liés à la commercialisation				

Offrir de nouveaux débouchés à des firmes canadiennes pour qu'elles aient accès à de l'équipement, à des installations et à des réseaux de recherche de classe mondiale	Nombre et affiliation des nouvelles firmes dans les centres	Rapport annuel d'activités	Secrétariat des RCE	Annuellement
	Nombre et affiliation des usagers des équipements et des installations extérieurs aux centres			
Établir des relations avec les principaux centres et programmes de recherche internationaux	Nombres de nouveaux partenariats et collaborations avec l'étranger	Rapport annuel d'activités	Secrétariat des RCE	Annuellement
	Montant et source des contributions financiers et en nature avec l'étranger			
Créer des centres fortement axes sur la commercialisation devant atteindre l'autonomie à la fin de la période de financement	Nombre de centres fortement axes sur la commercialisation	Rapport annuel d'activités	Secrétariat des RCE	Annuellement
	Revenues de commercialisation			
	Création de bénéfices publiques significatifs			

Renforcer la collaboration à l'intérieur du pays et faire en sorte que les retombées touchent un large éventail d'entreprises, de secteurs et de régions du pays	Nombre de collaboration domestique par entreprise, secteur d'activités et région	Rapport annuel d'activités	Secrétariat des RCE	Annuellement
Principaux domaines de rendement/risques	Indicateurs	Sources de données/Méthode de collecte de données	Responsabilité de la collecte des données	Calendrier/Fréquence de la collecte des données
Résultat ultimes				
Bénéfices liés à la recherche				
Positionner le Canada à l'avant-garde des percées mondiales de la recherche	Mesure dans laquelle le Canada est à l'avant-garde des percées mondiales de la recherche	Évaluation périodique	Évaluation	Chaque 5 ans
Bénéfices économique, social ou environnemental pour le Canada	Preuve de bénéfices économique, social ou environnemental pour le Canada	Évaluation périodique	Évaluation	Chaque 5 ans
Bénéfices liés à la commercialisation				
Accélérer la commercialisation de technologies, produits et services de pointe dans les domaines prioritaires où le	Opinion des experts sur l'accélération de la commercialisation	Évaluation périodique	Évaluation	Chaque 5 ans

Canada peut accroître sensiblement son avantage concurrentiel	Mesure dans laquelle le Canada a accru sensiblement son avantage concurrentiel			
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 et nature des entreprises qui se sont emparé de nouveaux marchés grâce à des percées novatrices	Évaluation périodique	Évaluation	Chaque 5 ans
Bénéfice ultime				
Assurer aux canadiens des retombées économiques, sociales et environnementales	Opinion des experts sur les bénéfices pour les canadiens	Évaluation périodique	Évaluation	Chaque 5 ans
	Création de bénéfices publics significatifs	Rapport annuel d'activités	Secrétariat des RCE	Annuellement
Faire connaître le Canada comme un pays abritant des centres d'excellence reconnus à l'échelle internationale	Niveau de reconnaissance du Canada	Évaluation périodique	Évaluation	Chaque 5 ans
Risques principaux				
<i>1. Défis associés à l'évaluation par les pairs</i>	<i>Fatigue associés à l'évaluation par les pairs</i>	<i>Rapport d'après compétition au comité directeur des RCE</i>	<i>Secrétariat des RCE</i>	<i>Suivi continu</i>

	<i>Manque de pairs pour le processus d'évaluation</i>			
<i>2. Réalisation du financement de contrepartie des gouvernements et du secteur privé</i>	<i>Manque de financement de contrepartie</i>	<i>Rapport annuel d'activités</i>	<i>Secrétariat des RCE</i>	<i>Annuellement</i>
<i>3. Risques associés à la propriété intellectuelle</i>	<i>Délai dans la mise en œuvre des accords de propriété intellectuelle</i>	<i>Rapport annuel d'activités</i>	<i>Secrétariat des RCE</i>	<i>Annuellement</i>
<i>4. Conflit d'intérêt</i>	<i>Délai dans la mise en œuvre de la politique sur les conflits d'intérêts</i>	<i>Rapport annuel sur les conflits d'intérêts: Mise en oeuvre du programme de CECR/ conformité avec le cadre des RCE</i>	<i>Secrétariat des RCE</i>	<i>Annuellement</i>

5.3.1 Sources et intégrité des données

Les sources de données et les méthodes de collecte indiquées dans le tableau de la stratégie de mesure du rendement constituent plusieurs pistes utilisables pour obtenir l'information appropriée pour chaque indicateur. Chacune de ces sources et méthodes est décrite dans la présente section. Prenez note que les données pour certains indicateurs seront recueillies au cours des activités d'évaluation; les sources de données convenant le mieux à l'évaluation sont décrites dans la section suivante du CGRR.

5.3.2 Rapports d'étape et rapports finaux

L'utilisation des rapports annuels présentés par les titulaires de subventions pour recueillir des données aux fins de mesure du rendement est présentement mis en place pour le programme des CECR. Les titulaires d'une subvention pourront remplir les rapports en ligne, ce qui facilitera et accélérera la saisie et l'analyse des données qui constituent deux caractéristiques importantes de tout bon système de mesure du rendement.

L'intégrité des données pour ce type d'information sur le rendement dépend dans une grande mesure des méthodes de collecte utilisées par les organisations qui nous les fournissent. L'intégrité des données internes sur les programmes est assurée grâce à des instruments exhaustifs et testés d'examen des dossiers, ainsi que par la saisie systématique des données au niveau des programmes.

Dans la mesure du possible, on utilisera les données et les statistiques qui sont déjà disponibles ou qui peuvent être recueillies par l'examen des dossiers. Ces sources de données comprennent les résultats des sondages ou les données provenant des groupes visés par le CECR.

5.3.3 Base de données

Le Système informatisé de gestion des subventions et bourses (SIGSB) du CRSNG est une base de données qui contient toute l'information nécessaire pour gérer et surveiller le cycle de vie des processus d'octroi du CRSNG, notamment : la réception de la demande initiale présentée à l'aide des formulaires Web; l'examen par les pairs; l'approbation finale et la surveillance des subventions et des bourses. Le SIGSB est une source précieuse d'information pour la gestion continue du rendement, car on n'a qu'à concevoir un rapport une seule fois, puis à le générer par la suite avec de l'information actualisée chaque fois que cela est nécessaire. Les mesures visant à assurer l'intégrité des données sont intégrées aux procédures de saisie gérées par le personnel des programmes.

5.3.4 Examen et ajustement de la stratégie

Au cours de la phase de développement, des stratégies détaillées de mesure du rendement ont été élaborées, et elles reflétaient la structure des programmes au moment de leur conception. Chaque stratégie de mesure du rendement est examinée lorsqu'elle est mise en œuvre, et des modifications y sont apportées afin de refléter les nouvelles orientations ou les nouveaux mécanismes de prestation du programme. À l'avenir, les méthodes de collecte des données

utilisées seront raffinées au besoin afin de fournir une information simplifiée ou d'inclure de l'information manquante.

5.4 Rapports sur le rendement

L'information recueillie pour la mesure du rendement est présentée selon divers mécanismes. Les titulaires seront priés de présenter des rapports d'étape annuels au Comité directeur. Ces rapports permettront de déterminer si les subventions servent aux fins prévues. Les organismes subventionnaires s'acquitteront de toutes les obligations de rapport au Conseil du Trésor et au Parlement relativement aux fonds qu'ils ont reçus pour les centres. Le Secrétariat des RCE sera responsable de l'administration du programme et se chargera de présenter des rapports consolidés sur les répercussions globales du programme. Étant donné la nature pluridisciplinaire des projets, 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 promoteurs de projets, et ce, pendant toute la durée de leur projet. Le tableau ci-dessous (figure 5.2) fournit plus de détails sur les procédures des rapports de mesure du rendement.

Figure 5.2 Rapports de rendement

Type de rapport	Objet	Contenu	Fréquence d'utilisation/c alendrier	Responsabilité
Rapport sur le rendement	Rapport au Parlement au sujet des résultats du CECR	Fonds reçus par les agences subventionnaires participantes	Annuelle	Chacune des agences subventionnaires participantes
Rapport annuel des RCE	Rapport publique des activités et résultats des programmes des RCE	Sommaire des résultants et réalisations	Annuelle	Secrétariat des RCE
Rapport intégré du programme CECR	Rapport au Comité de direction des RCE sur les résultants et les risques associés au programme de CECR	Sommaire des statistiques financières et des activités de mise en œuvre	Annuelle	Secrétariat des RCE
	Rapport au Secrétariat des RCE sur les résultants spécifiques et les politiques du programme de CECR			
Rapport annuel du CECR	Rapport aux établissements participants au programme de CECR	Mesures de performance et rapport financier vérifié	Annuelle	CECR

5.5 Plan d'évaluation

Selon le Mémoire au Cabinet, une évaluation formative sera effectuée au début de la seconde année du programme. En tant que programme relevant des trois agences subventionnaires, l'évaluation formative du CECR sera sous la supervision d'un comité d'évaluation tri-partite, lequel comprend les trois chefs de l'évaluation des agences subventionnaires – le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG), les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) et le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) – ainsi qu'un représentant d'Industrie Canada. L'évaluation formative se penchera sur la stratégie de collecte de données, la conception et la mise en œuvre du programme. Les modifications jugées nécessaires seront alors mises en œuvre avant le prochain concours. En plus de l'évaluation formative, d'autres études ponctuelles pourraient être complétées, au besoin, lors de la mise en œuvre du programme.

En plus de l'évaluation formative, le programme des CECR sera évalué à chaque cinq ans conformément à la *Loi fédérale sur la responsabilité*. La première évaluation sommative sera donc complétée avant 2012 afin d'actualiser le renouvellement des modalités du

programme et avant toute demande de prolongement de financement au-delà de 2011-2012. Les évaluations seront supervisées par le Comité directeur de l'évaluation des programmes inter-organismes. La première évaluation sommative se penchera sur les améliorations apportées au niveau de la conception et de la mise en œuvre du programme, la pertinence, le progrès vers les objectifs et la rentabilité.

Les enjeux et les questions d'évaluations sont présentées plus-bas. Un calendrier et des questions d'évaluation plus spécifiques seront déterminés au moment de l'évaluation du programme. Un budget d'environ 300 000 \$ a été mis de côté pour les évaluations.

5.5.1 Éléments à évaluer

Afin d'élaborer une stratégie d'évaluation, la première étape consiste à définir les éléments à évaluer et les enjeux connexes auxquels on doit répondre pendant l'évaluation périodique. Dans cette section, nous décrivons les trois principaux enjeux d'évaluation (pertinence, succès, rentabilité). Des questions plus spécifiques touchant les évaluations seront définies au cours de la mise au point d'un cadre d'évaluation afin de répondre aux besoins de la gestion.

Pertinence

L'élément de la pertinence porte sur les besoins qui ont mené initialement à la création du programme, et il s'agit de déterminer si le programme a répondu à ces besoins. Les questions relatives à la pertinence que l'on devrait donc se poser pour évaluer le programme CECR comprennent ce qui suit :

- Le programme de CECR répond-il à un besoin réel?
- Comment le programmes répond-il à ces besoins?
- Les objectifs du programme sont-ils conformes aux priorités ministérielles et pangouvernementales?

Succès

L'élément succès désigne l'atteinte des résultats décrits dans le modèle logique. Dans la plupart des cas, on cherchera à déterminer les progrès réalisés en vue d'atteindre les résultats immédiats et intermédiaires indiqués dans le modèle logique, élaborés pour chaque volet de programme. D'autres questions porteront sur certains des impacts imprévus du programme.

- Quels ont été les résultats du programme?
- Quels sont les impacts uniques et/ou différentiels du programme de CECR?
- Quels ont été quelques-uns de ses impacts imprévus?
- Dans quelle mesure des progrès ont-ils été atteint dans la réalisation des objectifs ultimes du programme?

Rentabilité

L'élément de la rentabilité porte essentiellement sur la prestation du programme de CECR et vise à déterminer si d'autres modes de prestation seraient plus appropriés. Les questions d'évaluation pour cet élément comprennent :

- Pourrait-on obtenir les mêmes résultats de manière plus rentable, en recourant à un autre mécanisme de prestation?

Conception et modes de prestation des services

- Si le programme répond encore à un besoin, quels changements faudrait-il apporter à sa conception pour en accroître la pertinence et l'efficacité?
- Quels facteurs structurels et opérationnels facilitent ou entravent le succès d'un centre?
- Quel devrait être le rôle de chaque agence subventionnaire dans les activités du programme ou des centres?
- Le programme devrait-il être maintenu à son niveau actuel?
- Le programme devrait-il être élargi ou réduit?
- La stratégie de mesure du rendement est-elle adéquate pour assurer la surveillance du rendement du programme?
- Les principaux risques sont-ils gérés de façon appropriée?

5.5.2 Approche d'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 une partie de la stratégie de mesure du rendement, ou être propres à une question d'évaluation particulière. Le tableau sommaire ci-dessous (figure 5.3) présente les indicateurs propres à chaque question d'évaluation présentée ci-dessus, ainsi que les sources de données ou la méthode de collecte, la responsabilité de la collecte des données, et le calendrier ou la fréquence de mesure. Dans ce cas-ci, le calendrier ou la fréquence de mesure désigne le type d'étude réalisée ou le rapport produit au sujet des mesures. En ce sens, la surveillance continue réfère à la mise en œuvre de la stratégie de mesure du rendement tandis que les études d'évaluation, formative ou sommative, désignent les études complètes nécessitant l'élaboration d'un cadre d'évaluation.

Il y a lieu de noter que les éléments à évaluer seront mesurés en partie par les indicateurs présentés dans le tableau de mesure du rendement qui se trouve à la section précédente du CGRR. 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.

Devis de l'évaluation

Le recours à un groupe contrôle pour évaluer l'impact différentiel du programme n'est pas réalisable parce que il serait difficile d'assigner les participants de façon aléatoire. Aussi, les non-participants peuvent avoir des caractéristiques différentes en raison de facteurs externes au

programme. Par conséquent, lorsque possible, l'approche utilisera des mesures a priori et a posteriori. Cette approche rend possible la comparaison dans le temps, c'est à dire la comparaison de la situation des activités au début du programme avec celle de la situation des activités à la fin de la période de financement grâce à une étude de suivi. Cette approche fournit de l'information sur les impacts immédiats, intermédiaires, et à long-terme tout en identifiant les effets différentiels du programme. Un des désavantages de l'approche est la nécessité de procéder à la collecte des données dès le début du programme alors que la stratégie de rendement est encore à la phase de mise en œuvre.

Il faut aussi prendre en considération que les centres subventionnés seront divers ainsi que l'étendue des connaissances qui seront produites, les marchés, et les utilisateurs concernés par les centres subventionnés. Par conséquent, des indicateurs génériques sont proposés afin de convenir aux différents centres d'excellence.

Figure 5.3 Stratégie d'évaluation

Question d'évaluation	Indicateurs	Sources des données/Méthodes de collecte des données	Responsabilité de la collecte des données	Calendrier/fréquence	
				Suivi continue	Évaluation
Pertinence – Priorité élevée					
Le programme de CECR répond-il à un besoin réel?	Évaluation des besoins en recherche et commercialisation au niveau national	Examen de la documentation Entrevue avec des représentants du gouvernement Enquête auprès des présidents de conseil d'administration Enquête auprès des participants au programme Analyse des besoins	Évaluation		Évaluation sommative
Comment le programmes répond-il à ces besoins?	Niveau de satisfaction des utilisateurs des résultats de la recherche et de la commercialisation	Entrevues avec les gestionnaires de centres et les directeurs scientifiques	Évaluation		Évaluation sommative
	Distribution des usagers par province, secteur d'utilisateur, et secteur industriel	Entrevues avec les agences subventionnaires Entrevues avec des comités			

		d'experts et de sélection Enquête auprès des partenaires du centres Enquête auprès des chercheurs Enquête auprès des présidents de conseil d'administration Études de cas			
Les objectifs du programme sont-ils conformes aux priorités ministérielles et pangouvernementales?	Analyse des priorités gouvernementales	Examen de la documentation publique	Évaluation		Évaluation sommative
	Opinions éclairées des intervenants	Entrevue avec des représentants des gouvernements	Évaluation		Évaluation sommative
Question d'évaluation	Indicateurs	Sources des données/Méthodes de collecte des données	Responsabilité de la collecte des données	Calendrier/fréquence	
				Suivi continue	Suivi continue
Succès – Priorité élevée					
Quels sont les impacts uniques et/ou différentiels du programme de CECR??	Comparaison des activités de recherche et commercialisation avant et après l'intervention	Entrevues avec les gestionnaires de centres et les directeurs scientifiques Enquête auprès des partenaires des centres Enquête auprès des chercheurs des centres	Évaluation / Secrétariat des RCE	Suivi continu	Évaluation sommative

<p>Quels ont été les résultats du programme? Quels ont été quelques-uns de ses impacts imprévus?</p>	<p>Indicateurs de rendement utilisés dans le cadre de la stratégie de mesure du rendement</p>	<p>Rapports statistiques annuels</p> <p>Rapport annuel des centres d'excellence</p> <p>Enquête auprès des chercheurs des centres</p> <p>Enquête auprès des partenaires des centres</p> <p>Entrevues avec les gestionnaires de centres et les directeurs scientifiques</p> <p>Études de cas</p>	<p>Évaluation /Secrétariat des RCE</p>	<p>Suivi continu</p>	<p>Évaluation sommative</p>
<p>Dans quelle mesure des progrès ont-ils été atteint dans la réalisation des objectifs ultimes du programme?</p>	<p>Indicateurs de rendement utilisés dans le cadre de la stratégie de mesure du rendement</p>	<p>Rapports statistiques annuels</p> <p>Rapport annuel des centres d'excellence</p> <p>Enquête auprès des chercheurs des centres</p> <p>Enquête auprès des partenaires des centres</p> <p>Entrevues avec les gestionnaires de centres et les directeurs scientifiques</p> <p>Études de cas</p>	<p>Évaluation</p>		<p>Évaluation sommative</p>

Question d'évaluation	Indicateurs	Sources des données/Méthodes de collecte des données	Responsabilité de la collecte des données	Calendrier/fréquence	
				Suivi continue	Suivi continue
Rentabilité – Priorité élevée					
Pourrait-on obtenir les mêmes résultats de manière plus rentable, en recourant à un autre mécanisme de prestation?	Coût administrative en proportion des coûts totaux en comparaison d'autres modèles de prestation des services	Examen de la documentation/données	Évaluation		Évaluation sommative
	Projection des économies/pertes de rentabilité en comparaison d'autres modèles de prestation des services	Examen de la documentation/données Analyse coût efficacité	Évaluation		Évaluation sommative
Question d'évaluation	Indicateurs	Sources des données/Méthodes de collecte des données	Responsabilité de la collecte des données	Calendrier/fréquence	
				Suivi continue	Suivi continue
Conception et autres modes de prestation des services – Priorité élevée					
Si le programme répond encore à un besoin, quels changements faudrait-il apporter à sa conception pour en accroître la pertinence et l'efficacité?	Opinions éclairées des divers intervenants	Entrevues avec les gestionnaires de centres et les directeurs scientifiques Entrevues avec les agences subventionnaires Entrevues avec des comités d'experts et de sélection Enquête auprès des	Évaluation		Évaluation formative Évaluation sommative

		partenaires des centres Enquête auprès des chercheurs des centres			
Quels facteurs structurels et opérationnels facilitent ou entravent le succès d'un centre?	Opinions éclairées des divers intervenants	Entrevues avec les gestionnaires de centres et les directeurs scientifiques Entrevues avec les agences subventionnaires Entrevues avec des comités d'experts et de sélection Enquête auprès des partenaires des centres Enquête auprès des chercheurs des centres Études de cas	Évaluation		Évaluation formative Évaluation sommative
Quel devrait être le rôle de chaque agence subventionnaire dans les activités du programme ou des centres?	Niveau de financement et engagement de chaque agence subventionnaire	Examen de la documentation/données Dépenses annuelles du programme	Évaluation		Évaluation sommative
	Opinions éclairées des experts	Entrevues avec les représentants des agences subventionnaires	Évaluation		Évaluation sommative
Le programme devrait-il être	Opinions éclairées des divers	Entrevues avec les gestionnaires de centres et les	Évaluation		Évaluation sommative

<p>maintenu à son niveau actuel?</p>	<p>intervenants</p>	<p>directeurs scientifiques</p> <p>Entrevues avec les agences subventionnaires</p> <p>Entrevues avec des comités d'experts et de sélection</p> <p>Enquête auprès des partenaires des centres</p> <p>Enquête auprès des chercheurs des centres</p> <p>Études de cas</p>			
<p>Le programme devrait-il être élargi ou réduit?</p>	<p>Opinions éclairées des divers intervenants</p>	<p>Entrevues avec les gestionnaires de centres et les directeurs scientifiques</p> <p>Entrevues avec les agences subventionnaires</p> <p>Entrevues avec des comités d'experts et de sélection</p> <p>Enquête auprès des partenaires des centres</p> <p>Enquête auprès des chercheurs des centres</p> <p>Analyse des besoins</p>	<p>Évaluation</p>		<p>Évaluation sommative</p>

<p>La stratégie de mesure du rendement est-elle adéquate pour assurer la surveillance du rendement du programme?</p>	<p>Opinions éclairées des divers intervenants</p>	<p>Entrevues avec les gestionnaires de centres et les directeurs scientifiques</p> <p>Entrevues avec les agences subventionnaires</p> <p>Entrevues avec des comités d'experts et de sélection</p> <p>Enquête auprès des partenaires des centres</p> <p>Enquête auprès des chercheurs des centres</p> <p>Études de cas</p>	<p>Évaluation</p>		<p>Évaluation formative</p> <p>Évaluation sommative</p>
<p>Les principaux risques sont-ils gérés de façon approprié?</p>	<p>Preuve de la mise en œuvre du plan de gestion des risques</p> <p>Preuves de risques nouveaux et imprévus</p>	<p>Entrevues avec des gestionnaires de réseau et des directeurs scientifiques</p> <p>Entrevues avec des agences subventionnaires et des agents de programme</p> <p>Entrevues avec des comités d'experts et de sélection</p> <p>Examen de la documentation (mise à jour du plan de gestion des risques)</p>	<p>Évaluation /Secrétariat des RCE</p>		<p>Évaluation formative</p> <p>Évaluation sommative</p>

5.5.3 Sources de données et méthodes de collecte

Les sources de données et les méthodes de collecte utilisées dans la stratégie d'évaluation comprennent celles qui sont décrites dans la Stratégie de mesure du rendement, ainsi que d'autres méthodes plus aisément utilisées dans le contexte des études d'évaluation. Ces méthodes additionnelles comprennent ce qui suit :

Sondages ou entrevues auprès des publics cibles

Les sondages et les entrevues seront utilisés dans le cadre des évaluations des programmes afin d'obtenir des données sur les opinions et les perceptions des chercheurs universitaires, des partenaires industriels, des ministères et des autres experts dans le domaine des activités de recherche et de commercialisation. Des sondages périodiques permettront également de recueillir des données pouvant servir à valider d'autres méthodes de collecte de données, comme l'examen des rapports d'étape et des rapports finaux. Un consultant est habituellement chargé du processus de sondage.

Examen de la documentation

L'examen de la documentation existante est un moyen utile qui permet d'avoir un large aperçu d'un sujet donné. Cette méthode est particulièrement utile lorsque d'autres méthodes, comme des sondages ou des entrevues, seraient trop coûteuses. Le groupe d'évaluation est normalement responsable des examens de la documentation en ce qui a trait à la mesure continue du rendement ou les études d'évaluation.

Analyse de la rentabilité

L'analyse de la rentabilité coût/bénéfice propose une analyse systématique du rendement du mécanisme de prestation du programme ou si les mêmes résultats pourraient être atteints à un coût moindre en utilisant d'autres mécanismes de prestation. L'analyse permet d'établir dans quelle mesure l'impact de résultats ou d'un programme similaire pourrait se faire d'une façon plus rentable par le recours à un mécanisme de prestation différent.

Études de cas

Les études de cas consistent habituellement à étudier systématiquement la documentation (c.-à-d. les examens des dossiers et des entrevues) des impacts de la recherche et de la commercialisation. On tente alors de déterminer non seulement les impacts directs attribuables aux utilisations connues des résultats de recherche ou commercialisation par les gouvernements ou l'industrie, mais également les impacts indirects, comme la contribution au développement du système national d'innovation, ou encore faire connaître le Canada comme un pays abritant des centres d'excellence reconnus à l'échelle internationale. Ces études peuvent également illustrer adéquatement et mieux faire comprendre les effets des facteurs institutionnels, organisationnels et techniques qui influent sur les processus de recherche et de commercialisation. Les études de cas rétrospectives portant sur plusieurs innovations scientifiques et leur commercialisation, au lieu d'une seule, peuvent être utiles pour déceler les impacts et les liens entre les programmes et les projets de R et D, sur de longues périodes d'investissement en recherche. Toutefois, en règle

générale, il n'y a pas de moyen permettant d'additionner tous les résultats d'un groupe d'études de cas pour obtenir une mesure des impacts totaux du programme.

5.6 Rapports d'évaluation

En plus des rapports de rendement, le rendement du programme fait l'objet de rapports d'évaluation. Le Comité de gestion des RCE supervise la mise en œuvre du CGRR et toutes les autres exigences relatives aux rapports. Cela signifie que le Comité de gestion des RCE et le personnel de la Direction du programme des RCE doivent gérer la collecte des données, les examens du rendement et l'établissement des rapports sur une base continue.

Le Comité de direction des RCE est chargé de communiquer les données sur le rendement et les résultats de l'évaluation à Industrie Canada. L'évaluation du programme de CECR est supervisée par le Comité directeur de l'évaluation des programmes inter-organismes. Pour assurer l'indépendance du processus, le Comité directeur de l'évaluation a été chargé de superviser le processus d'évaluation pour le Programme des RCE et de soumettre un rapport d'évaluation final au Comité de direction des RCE. Le Comité directeur de l'évaluation 2007 se composait de représentants des trois agences subventionnaires, d'Industrie Canada, du Conseil du Trésor et du ministère des Finances.

Figure 5.4 Rapports d'évaluation

Type de rapport	Objet	Contenu	Fréquence d'utilisation/ Calendrier	Responsabilité
Suivi des mesures de rendement	Rapport sur les progrès annuels vers le succès	Rapport de performance annuel	Annuelle	Secrétariat des RCE
Études spéciales	Obtenir des informations particulières comme, par exemple, sur les problèmes de mise en œuvre rapportés au cours du suivi ou de l'évaluation formative	Sommaire d'information pertinente à la gestion du programme	Variable, selon les besoins	Secrétariat des RCE
Rapport d'évaluation formative	Rapport sur la mise en œuvre, la conception et les mécanismes de prestation du programme	Sommaire des résultats de l'évaluation, conclusions et recommandations	Début de la deuxième année	Comité directeur interagence en évaluation
Rapport d'évaluation sommative	Rapport sur le suivi de l'évaluation formative, la pertinence, les résultats et la rentabilité du programme	Sommaire des résultats de l'évaluation, conclusions et recommandations	Fin de la troisième année	Comité directeur interagence en évaluation

5.7 Plan de gestion des risques

Les mesures d'atténuation progressive proposées, définies pendant l'évaluation des risques, seront évaluées afin d'en déterminer le caractère urgent et pratique, en ce qui concerne la planification stratégique à court, moyen et long terme. L'objectif est de déterminer les domaines où l'on devrait concentrer les investissements, compte tenu des priorités et des ressources disponibles. Une fois l'accord obtenu sur les mesures progressives qui devraient être mises en œuvre, le comité de direction des RCE planifiera la gestion des principaux risques en établissant les intrants et les extrants pertinents (c.-à-d. le calendrier, la responsabilisation des détenteurs d'enjeux, les ressources, la fréquence des rapports et des communications avec les détenteurs d'enjeux), comme l'illustre la figure 5.5 ci-dessous. Le plan proposé peut ensuite être versé dans un **registre des risques**, et intégré adéquatement aux plans et aux rapports stratégiques et opérationnels.

Figure 5.5 Plan de gestion des risques

Tâches de gestion des risques	Plan de gestion des risques	Calendrier			Responsabilité
		0-6m	6-12 m	12-24 m +	
Qui doit examiner l'évaluation des risques afin d'en assurer la fiabilité et la crédibilité?	Comité de direction des RCE	√			Vice- Président associé des RCE
À qui et quand les résultats de l'évaluation des risques doivent-ils être communiqués?	Président et Conseil des RCE Comité de direction des RCE	√			Vice- Président associé des RCE
Qui doit examiner ou approuver le choix des mesures progressives de gestion des risques et des indicateurs de risques?	Comité de direction des RCE	√			Vice- Président associé des RCE
Comment les mesures seront-elles mises en œuvre et gérées (activités, ressources, compétences, formation, organisation, rôles, etc.)?	À titre d'élément permanent du régime de gestion Les engagements finaux envers les mesures progressives de gestion des risques seront établis dans un registre des risques, et l'état des mesures sera indiqué dans le registre sur une base semestrielle		√	√	Vice- Président associé des RCE
Quels détenteurs d'enjeux, le cas échéant, devraient être informés des principaux risques et des stratégies progressives de gestion des risques?	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada À moyen terme, les pratiques et les rapports de gestion des risques du Conseil seront présentés aux universités.	√		√	Vice- Président associé des RCE

Tâches de gestion des risques	Plan de gestion des risques	Calendrier			Responsabilité
		0-6m	6-12 m	12-24 m +	
Quels détenteurs d'enjeux, le cas échéant, devraient participer à la mise en œuvre des mesures progressives de gestion des risques?	Aucun pour le moment, les mesures progressives de gestion des risques relèvent d'un processus interne du CRSNG				N/A
Quelles stratégies devraient être mises en place pour gérer les événements imprévus éventuels?	Les événements imprévus seront pris en compte sur une base régulière dans les régimes de gestion de toutes les directions.	√			Vice- Président associé des RCE
Quelle est la stratégie pour mettre à jour l'évaluation des risques, sur une base régulière? Mise à jour de la matrice des risques Mise à jour du modèle de tolérance	L'évaluation des risques sera mise à jour annuellement. La matrice des risques et le modèle de tolérance seront mis à jour régulièrement.				
Comment les résultats de l'évaluation des risques et de la stratégie de gestion des risques seront-ils présentés et divulgués?	Les rapports externes et les divulgations se feront par l'intermédiaire du Rapport intégré du programme CECR et du Rapport sur les plans et les priorités de chaque agence subventionnaire.		√		Vice-Président associé des RCE Agences subventionnaires
Comment les résultats de l'évaluation des risques seront-ils coordonnés avec les vérifications ou les évaluations?	Les plans de vérification et d'évaluation annuelles tiendront compte des mises à jour de l'évaluation des risques.			√	Vérificateur interne et chef de l'évaluation du CRSNG

5.8 Vérification interne

Chaque agence dispose de sa propre fonction de Vérification interne. Celle du CRSNG se charge également du Secrétariat des RCE et du programme de CECR. Dans son ensemble, à l'appui des efforts du CRSNG en vue d'atteindre ses objectifs généraux, la fonction de vérification interne effectue une évaluation du cadre de gestion interne de l'organisme et fournit à la haute direction une assurance concernant sa gestion des risques, ses contrôles internes et ses pratiques de gouvernance, y compris, sans toutefois s'y limiter, en ce qui a trait au programme de subventions de base du CRSNG.

Conformément à la Politique du Conseil du Trésor en matière de vérification interne, les priorités de la fonction de vérification interne du CRSNG sont déterminées en fonction d'un cadre de planification de la vérification axée sur le risque. Ce cadre comprend l'examen annuel des contrôles de base du CRSNG, dans le cadre du régime d'assurance global, et une évaluation annuelle de l'exposition à des risques particuliers dans l'ensemble du CRSNG, à la suite de laquelle les programmes et les activités fonctionnelles qui sont exposés aux plus grands risques font l'objet d'une recommandation de vérification, dans le cadre du plan annuel des fonctions de vérification interne. Le plan annuel de vérification interne qui en résulte est présenté au Comité de vérification du CRSNG aux fins d'approbation.

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. Remontant à une période couvrant au moins les dix dernières années, le vérificateur général a émis une opinion sans réserve concernant les états financiers du CRSNG.

5.8.1 Cadre de vérification du programme

Pour être admissibles, les organisations qui demandent des fonds du programme des CECR doivent avoir mis en place un conseil d'administration chargé d'approuver ses rapports et audits financiers annuels. La nécessité d'une vérification interne et d'un suivi périodique du cadre de contrôle en place dans les établissements récipiendaires est fonction du risque.

Conformément aux exigences de la *Loi fédérale sur la responsabilité*, le Secrétariat des RCE informera les éventuels candidats au programme des dispositions relatives au droit de vérification de la *Loi sur le vérificateur général*.

5.9 Rapports de vérification

Le tableau ci-dessous (figure 5.6) décrit plus en détail les rapports de vérification.

Figure 5.6 Rapports de vérification

Type de rapport	Objet	Contenu	Fréquence d'utilisation / calendrier	Responsabilité
Rapport du vérificateur	Assurance de l'efficacité des contrôles fondamentaux et identification des points perfectibles si des lacunes importantes sont détectées.	Énoncé des objectifs de la vérification, de la portée, de la méthodologie utilisée, de l'opinion d'ensemble étayée par des observations détaillées et des recommandations connexes.	Variable – habituellement 2 à 3 missions par année.	Vérification interne
Lettres de la direction	Communication sur des points de moindre importance, qui n'ont pas d'effet sur l'opinion du vérificateur.	Description suffisante du problème pour permettre à la direction d'agir, soit en étudiant plus à fond le problème, soit en prenant des mesures correctives.	Périodique – dépend des vérifications, mais ne sont pas toujours requises.	Vérification interne

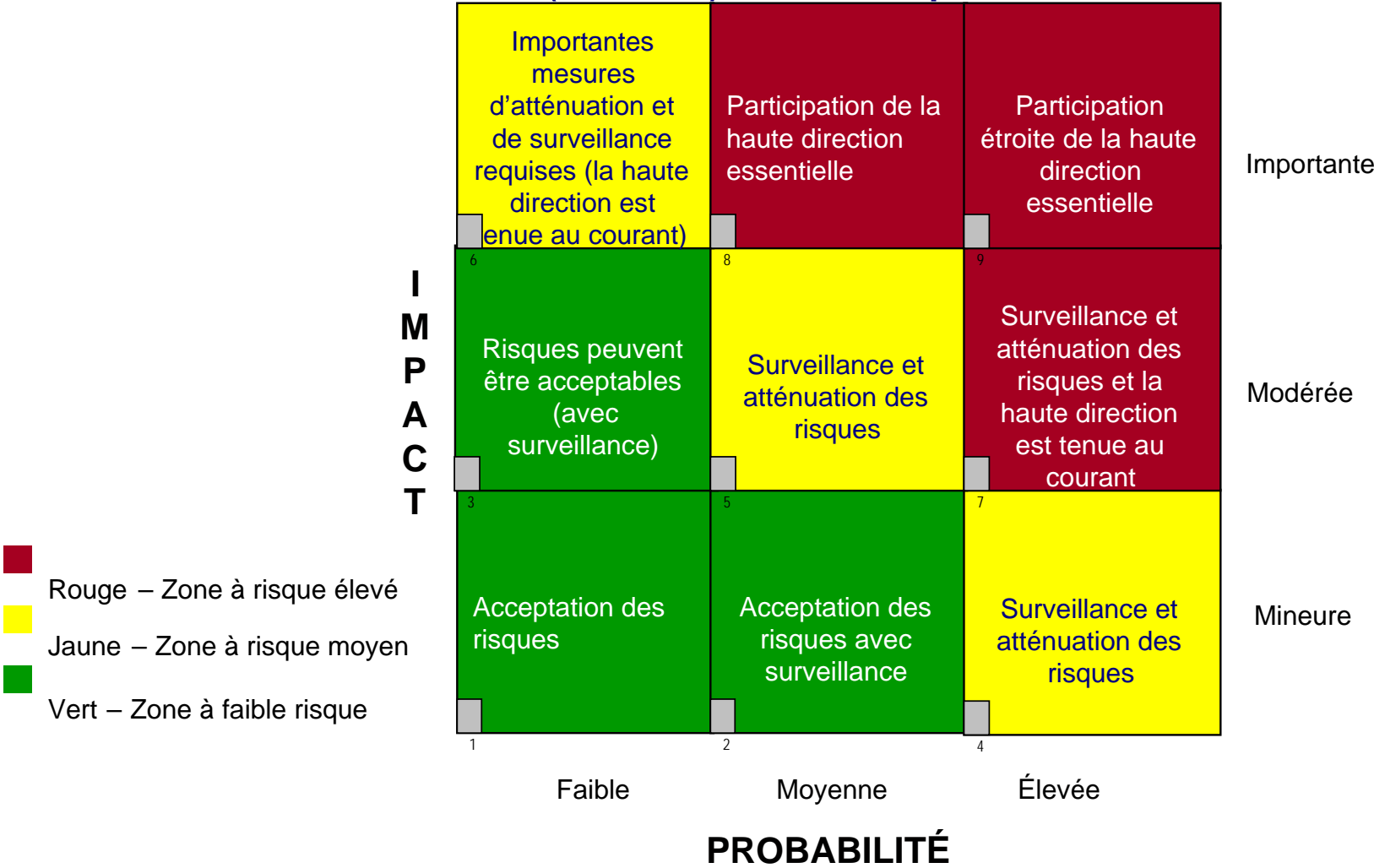
Annexe A – Définition de l'incidence des risques pour le CECR

Niveau	Incidence	Dommages et responsabilités	Répercussions sur les opérations	Perte de réputation
3	Grave	<ul style="list-style-type: none"> • Perte ou divulgation de renseignements hautement délicats sur les clients ou le Secrétariat • Perte d'éléments d'actif importants >1M\$ 	<ul style="list-style-type: none"> • Interruption de tous les programmes essentiels > 14 jours pour un nombre élevé de clients • Objectifs non atteints dans une mesure importante • Perte de connaissances ministérielles clés 	<ul style="list-style-type: none"> • Perte importante de la confiance du groupe client • Protestation du public relativement au retrait du ministre ou d'un représentant ministériel • Critique sévère de la part d'organismes de révision
2	Modérée	<ul style="list-style-type: none"> • Perte ou divulgation de renseignements de nature délicate sur les clients ou le Secrétariat • Perte d'éléments d'actif : de 250 000 \$ à 1M\$ 	<ul style="list-style-type: none"> • Interruption de certains programmes et services essentiels 7-14 jours • Perte de certaines connaissances ministérielles • Objectifs non atteints dans une certaine mesure 	<ul style="list-style-type: none"> • Une certaine perte de la confiance du groupe client • Attention négative des médias • Critique des groupes de révision (OAG, PAC)
1	Faible	<ul style="list-style-type: none"> • Perte d'éléments d'actif < 250 000 \$ 	<ul style="list-style-type: none"> • Retards dans le calendrier de projets de moindre envergure 	<ul style="list-style-type: none"> • Recul dans l'établissement de la confiance des clients • Une certaine attention défavorable de la part des médias • Certaines observations défavorables de la part de groupes de révision (OAG, PAC)

Définition de la probabilité du risque

Niveau	Probabilité	Description
3	Élevée	L'événement devrait se produire dans la plupart des circonstances.
2	Moyenne	L'événement devrait se produire à un moment donné.
1	Faible	Il est peu probable que l'événement se produise.

Modèle de tolérance (action) des risques du CECR



Annexe B – Secteurs de risque



Programme: RCE Portfolio, CECR

Session: Évaluation du risque – Octobre 2007


FICHE DE DÉTERMINATION DES SECTEURS DE RISQUE			
Objectifs ou résultats: Obtenir les résultats prévus pour les CECR : maximiser les retombées des investissements du gouvernement dans la R et D et créer des centres d'excellence en commercialisation et en recherche reconnus à l'échelle internationale afin d'accélérer la commercialisation, de renforcer les collaborations à l'intérieur du pays et de permettre aux entreprises canadiennes d'avoir accès à de l'appareillage, des installations et des réseaux de calibre mondial, et d'établir des rapports avec des centres et des programmes de recherche internationaux.			
Secteurs de risques <i>(y compris l'estimation des éléments imprévus)</i>	Évaluation préliminaire du risque		
	élevé	moyen	faible
1. Défis associés à l'évaluation par les pairs (R1)	X		
2. Obtention des fonds de contrepartie requis des gouvernements et du secteur privé (R2)		X	
3. Risques associés à la propriété intellectuelle (R3)		X	
4. Conflits d'intérêts (R4)		X	
5. Éléments imprévus		X	
6. Préoccupations du candidat concernant le fardeau administratif occasionné par les trois nouveaux programmes (usure de la demande)			X
7. La variabilité des centres au départ peut faire en sorte qu'on ne puisse pas en assurer la viabilité dans les 5 ans			X
8. Priorités conflictuelles, désengagement d'un organisme dans un programme multi-organismes			X
9. Risques associés à la gestion financière ou à la gestion du programme			X
10. L'observation des exigences relatives aux rapports			X
11. Risque juridique (AIPRP, obligations liées à la <i>Loi canadienne sur l'évaluation environnementale</i>)			X
12. Risque d'accumuler des fonds			X



Annexe C - Principaux risques et stratégies d'atténuation connexes

Program: NCE Portfolio, CECR

Session: Risk Assessment – October 2007

RISK ANALYSIS WORKSHEET				
<p>Objectives / Outcomes: To achieve the expected results of CECR: maximize the benefits of government investment in R&D to create internationally recognized Centres of Commercialization and Research to accelerate commercialization, strengthen domestic collaborations, and to enable opportunities for Canadian firms to access world-class equipment/facilities/networks, and develop relationships with major international centres and research programs</p>				
<p>Risk Area (R): R1 - Peer review Challenges – Short timelines for the overall peer review process (much shorter than the NCE Program standard process) may limit the process effectiveness (insufficient time for international participation, workload too intensive for some peer reviewers to become involved, leading to reduced number of expert panel members). Perception of reduced quality of the peer review process may result as well as an unintended burden on participating members of the peer review community.</p>				
Particular Concerns & Impacts (Damages & Liabilities, Op. Effects, Rep. Loss)	Existing Measures for Managing Risk Area	Residual Risk Level (1-9)	Incremental Risk Management Strategies	Responsible Party
<p>CONCERNS</p> <ul style="list-style-type: none"> - shorter timelines between the successive steps of the review, i.e Expert Panels reviewing each application, followed by a Private Sector Advisory Board (PSAB) that will review all the applications and report from the Expert Panels. - With 3 new programs, the increased workload may discourage potential members to participate thus reducing the pool of peer reviewers - higher likelihood of conflict of interest with a smaller pool - short timelines limit geographic distance of reviewers (less international) - private sector advisory board (PSAB) conflict of interest is a significant issue - workload of PSAB exceeds the anticipated level at the time the policy was established with 3 new programs, which will try to use the same people <p>IMPACTS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - potential perception of reduced quality of peer review process, which leads more risks of questioning the final decision - loss of credibility of the program criticism of the government - it will take more resources to offset the time factor - increase admin cost 	<ul style="list-style-type: none"> - effective and well connected staff - benefit from small pool of committed reviewer - new procedure of PSAB on how to manage conflict interest - systems and processes for exchanging information for reviewers - good crisis communication methods <p>Efficacy (1-5)= 4 (= 2 on PSAB workload)</p>		<ul style="list-style-type: none"> - post competition analysis (lessons learned and feedback from peer reviewers) will be a key element for first round and in order to coordinate with all the programs. - provide input to the peer review review - Formative evaluation will review this risk 	<ul style="list-style-type: none"> - Program lead - Program Lead - Tri-Agency Evaluation Steering Committee



Program: NCE Portfolio, CECR


Session: Risk Assessment – October 2007

RISK ANALYSIS WORKSHEET

Objectives / Outcomes:

To achieve the expected results of CECR: maximize the benefits of government investment in R&D to create internationally recognized Centres of Commercialization and Research to accelerate commercialization, strengthen domestic collaborations, and to enable opportunities for Canadian firms to access world-class equipment/facilities/networks, and develop relationships with major international centres and research programs

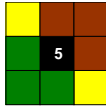
Risk Area (R): R2 -Achieving required matching funds from governments and private sectors – Shortfalls in matching funds in some sectors may weaken the business plan of some centres and lead to lack of commercialization and less socio-economic benefits to Canadians.

Particular Concerns & Impacts (Damages & Liabilities, Op. Effects, Rep. Loss)	Existing Measures for Managing Risk Area	Residual Risk Level (1-9)	Incremental Risk Management Strategies	Responsible Party
<p>CONCERNS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Weak business plan because of lack of matching funds - Support from industrial partners depends on viability of companies and strenght of sectors (e.g. information technology, biotechnology, etc.) <p>IMPACTS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lack of partner's committment through matching funds may lead to lack of commercializations and less socio-economic benefits to Canadians - Unability to reach sustainability goal 	<ul style="list-style-type: none"> - Peer-reviewers scrutinize partners' commitments and viability in letter of support in full application - Regular monitoring by NCE staff to allert centres of possible issues <p>Efficacy (1-5)= 3</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Ensure impact of matching funds is emphasized in communication to centres - Annual performance monitoring - Formative evaluation will look at this risk 	<ul style="list-style-type: none"> - NCE Secretariat - NCE Secretariat - Tri-Agency Evaluation Steering Committee



Program: NCE Portfolio, CECR

Session: Risk Assessment – October 2007

RISK ANALYSIS WORKSHEET				
<p><i>Objectives / Outcomes:</i> To achieve the expected results of CECR: maximize the benefits of government investment in R&D to create internationally recognized Centres of Commercialization and Research to accelerate commercialization, strengthen domestic collaborations, and to enable opportunities for Canadian firms to access world-class equipment/facilities/networks, and develop relationships with major international centres and research programs</p>				
<p>Risk Area (R): R3 - Intellectual property risk - Implementation of intellectual property (IP) agreements may not be endorsed by all involved parties in a timely fashion and IP revenues may be less than expected which may lead to sustainability targets not met and possible litigation.</p>				
Particular Concerns & Impacts (Damages & Liabilities, Op. Effects, Rep. Loss)	Existing Measures for Managing Risk Area	Residual Risk Level (1-9)	Incremental Risk Management Strategies	Responsible Party
<p>CONCERNS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementation of intellectual property (IP) agreements may not be endorsed by all involved parties in a timely fashion and IP revenues may be less than expected which may lead to sustainability targets not met and possible litigation. This could delay the protection and exploitation of centre's supported IP. - The revenues from IP may not be as high as expected in the NCE funding period <p>IMPACTS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expectations of self-sustainability may be impaired because of low IP returns - Possible litigations within the centres may create additional costs 	<ul style="list-style-type: none"> - Intellectual property policy defined in CECR funding agreement - Monitoring of stakeholders' involvement and signature of agreements at early stage - Annual statistics on the number of agreement signed <p>Efficacy (1-5)= 4</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Communicate best practices of Intellectual Policy management to the centres - Formative evaluation will look at this risk 	<ul style="list-style-type: none"> - NCE Secretariat - Tri-Agency Evaluation Steering Committee



