

**Cadre intégré 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 Stages en recherche et  
développement industriel (SRDI)**

Préparé par le  
Secrétariat du programme des RCE

31 mars 2008



## Table des matières

<b>1</b>	<b><i>Introduction</i></b> .....	<b>5</b>
1.1	Contexte _____	5
1.2	Niveau d'intégration _____	5
<b>2</b>	<b><i>Profil du programme</i></b> .....	<b>6</b>
2.1	Contexte _____	6
2.2	Objectifs _____	7
2.3	Ressources _____	8
<b>3</b>	<b><i>Résultats attendus</i></b> .....	<b>9</b>
3.1	Résultats attendus _____	9
3.2	Principaux secteurs de risques _____	10
3.3	Modèle logique _____	11
3.4	Responsabilité _____	15
3.5	Propositions complètes _____	19
<b>4</b>	<b><i>Sommaire de l'évaluation et de la gestion des risques</i></b> .....	<b>19</b>
4.1	Processus de gestion des risques _____	20
4.2	Évaluation globale des risques _____	20
<b>5</b>	<b><i>Surveillance et plan d'évaluation</i></b> .....	<b>21</b>
5.1	Surveillance du programme _____	21
5.2	Surveillance financière _____	22
5.3	Stratégie de mesure du rendement et des risques _____	25
5.4	Rapports sur le rendement _____	29
5.5	Plan d'évaluation _____	30
5.6	Rapports d'évaluation _____	36
5.7	Plan de gestion des risques _____	37
5.8	Vérification interne _____	39
5.9	Rapports de vérification _____	40



# 1 Introduction

## 1.1 Contexte

Le Programme de stages en R-D industrielle, un programme de subventions à une catégorie de bénéficiaires, est un mécanisme fédéral par lequel, dans le cadre d'un processus concurrentiel revu par les pairs, les organismes bénéficiaires retenus sont financés pour assumer la responsabilité de jumeler des étudiants diplômés et des boursiers postdoctoraux à des organismes du secteur privé pour qu'ils y fassent des stages de recherche. Les stagiaires travailleront à des projets de recherche élaborés conjointement par leur partenaire industriel et leur directeur de travaux à l'université. Afin de maximiser l'engagement du secteur privé, le jumelage des stagiaires et des organismes du secteur privé sera un processus permanent.

Le programme des SRDI 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 SRDI est assurée par le Secrétariat des Réseaux de centres d'excellence (le Secrétariat), une unité administrative qui relève du CRSNG.

Le Secrétariat des RCE lancera un appel de propositions ; celles-ci décriront des modèles pour l'administration d'une initiative de stages en R-D industrielle. Au besoin, un comité interdisciplinaire d'experts canadiens et étrangers sera appelé à participer à l'évaluation des demandes. C'est le Comité directeur tripartite des RCE (qui comprend la FCI, à titre d'observateur) qui prendra les décisions en matière de sélection de subventions.

## 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 SRDI. 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 SRDI. On y décrit également les ressources allouées au SRDI 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 SRDI.
- 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 SRDI.
- 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 SRDI, 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 a annoncé un vaste éventail de mesures rapides à l'appui de la Stratégie des S et T, dont la mise en œuvre de trois 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 de la recherche (CECR), d'un programme de Réseaux de centres d'excellence dirigés par l'entreprise (RCE-E) et d'un programme de Stages en recherche et

développement industriel (SRDI). 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.

Dans le cadre du Programme de stages en R-D industrielle, des étudiants diplômés et des boursiers postdoctoraux seront jumelés à des entreprises canadiennes pour réaliser des projets de recherche. Inspiré du fructueux programme de stages du Réseau de centres d'excellence des mathématiques des technologies de l'information et des systèmes complexes (MITACS), le programme répondra aux besoins des entreprises hôtes sur le plan de l'innovation et stimulera la demande du secteur privé pour des diplômés en S et T. Le gouvernement encourage les employeurs canadiens d'employer les étudiants talentueux gradués en science et en technologie. Par exemple, un des objectifs de la Stratégie en science et technologie est de développer des possibilités d'emploi pour les étudiants en science et technologie via des programmes de stages tels que l'initiative MITACS qui met en contact des étudiants engagés dans des programmes de recherches avec des compagnies. Cette initiative permet d'aligner les intérêts des étudiants avec les besoins des compagnies et crée une nouvelle capacité réceptrice dans le secteur privé pour les résultats des recherches en mathématique. Le succès a été atteint jusqu'à ce jour en utilisant les fonds des RCE et grâce à des ententes avec la Diversification économique de l'ouest, APECA, et d'autres organisations gouvernementales provinciales et fédérales.

L'instrument proposé pour administrer le Programme de stages en R-D industrielle est un programme de subventions. Ce mode de subvention est conforme aux programmes existants de subventions du CRSNG et des RCE et respecte le modèle des stages MITACS qui ont été donnés en exemple dans le Budget 2007 pour ce nouveau Programme de stages en R-D industrielle

## **2.2 Objectifs**

Le but du Programme de stages en R-D industrielle est d'offrir un financement pour permettre aux organismes bénéficiaires admissibles d'établir des initiatives de stages industriels en R-D qui présentent aux étudiants des cycles supérieurs et aux stagiaires post doctoraux (les stagiaires admissibles) des problèmes commerciaux pratiques et qui leur donnent l'occasion d'appliquer leur savoir-faire scientifique et technique pour répondre aux besoins des entreprises participantes, ainsi que la création d'un véhicule qui facilitera un accroissement de l'investissement privé en R-D. Le Programme de stages en R-D industrielle appuiera jusqu'à 1000 stages pratiques par année une fois le programme complètement mis en place. Chaque stagiaire recevra un traitement minimal de 10 000 \$ pour une période d'au moins quatre mois.

### **2.2.1 Principales cibles**

Les principales cibles sont les personnes (stagiaires) et les organisations (le secteur privé) que le programme des SRDI compte mobiliser pour obtenir les résultats désirés. Les chercheurs académiques jouent un rôle important dans l'accomplissement des résultats.

## **2.2.2 Autres intervenants**

D'autres partenaires, tels les industries et les gouvernements provinciaux, devront partager les coûts des stages et fournir des fonds additionnels aux organismes bénéficiaires pour des activités additionnelles. Le Parlement est un autre intervenant, étant donné l'important rôle joué par le programme des SRDI 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.

## **2.2.3 Principaux intervenants et bénéficiaires**

Les stagiaires admissibles sont des étudiants et boursiers postdoctoraux inscrits dans une institution admissible à recevoir et à gérer des fonds selon les règlements des agences (conformément aux exigences du Protocole d'entente sur les rôles et responsabilités en matière de gestion des subventions et des bourses fédérales subventionnaires) dans tout domaine de recherche pour lesquels leurs compétences sont jugées nécessaires par les firmes partenaires pour soutenir leur effort d'innovation.

Les organisations admissibles à recevoir des fonds pour administrer une initiative de stages en R-D industrielle sont des organisations à but non lucratif, y compris les réseaux de centres d'excellence existants, les organisations de type du quatrième pilier, et les consortiums d'entreprises, d'universités ou de collèges. Pour être admissibles, les organisations qui demandent des fonds du Programme de stages en R-D industrielle devront être dotées d'un conseil d'administration responsable d'approuver leurs vérifications et leurs rapports financiers annuels.

Les organismes bénéficiaires devront également signer une entente qui exposera un ensemble de contrôles financiers auxquels elles s'engagent. Les traitements versés aux stagiaires seront payés par le biais d'un établissement canadien admissible à recevoir et à gérer des fonds en respectant les lignes directrices des organismes subventionnaires (y compris les exigences du *Protocole d'entente sur les rôles et responsabilités en matière de gestion des subventions et des bourses fédérales*).

## **2.3 Ressources**

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

Le montant total des ressources allouées au programme des SRDI pour cinq ans s'élève 22 millions \$, commençant en 2007-2008. Comme indique ci-dessous, le CRSNG a dédié \$115 000 aux dépenses opérationnelles pour les années 2007-2008, 2008-2009, 2010-2011 et 2011-2012, afin de soutenir l'administration du programme des SRDI. De plus, \$4800 ont été mis de cote pour les dépenses liées au PWGSC.



**Tableau 2.1 Budget opérationnel du Programme des SRDI , 2007-2008 à 2011-2012**

Stages de recherche et développement industriels (SRDI) NSERC Vote 70 (Crédits d'opérations)						
	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	Totaux
TOTAL SRDI	119,875\$	4,379,875\$	4,499,875\$	5,999,875\$	6,999,875\$	21,999,375\$

Le CRSNG demande à être exempté de l'article 7.6.4 de la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor en ce qui a trait à la politique de gestion de trésorerie. Cette exemption est demandée afin d'accommoder les besoins particuliers des organismes bénéficiaires en matière de flux de trésorerie. Ces besoins particuliers sont attribuables principalement à l'appui ponctuel accordé à un nombre important de stagiaires à certains moments de l'année. Parmi les facteurs qui auront une incidence sur les flux de trésorerie on note le caractère saisonnier de certains stages, le recours ponctuel à des agents de développement pour recruter des partenaires industriels, et le besoin de faire coïncider dans le temps les contributions financières des divers partenaires (gouvernements provinciaux, entreprises, autres). Une exemption de la politique de gestion de trésorerie permettra une plus grande flexibilité dans l'administration du calendrier des paiements aux organismes bénéficiaires en tenant mieux compte de leurs besoins anticipés, plutôt que d'un calendrier fixe et arbitraire.

### **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 150,000\$ est mis de côté pour l'évaluation du programme des SRDI.

## **3 Résultats attendus**

### **3.1 Résultats attendus**

Afin d'accroître leur compétitivité et de gagner des marchés grâce à l'application de nouvelles technologies et à des solutions innovatrices, les entreprises canadiennes doivent investir davantage dans les sciences et la technologie (S et T) et embaucher plus d'étudiants des cycles supérieurs en S et T. Le Programme de SRDI vise à créer des débouchés supplémentaires pour les étudiants compétents des cycles supérieurs en établissant des liens entre ces derniers et des entreprises qui peuvent mettre à profit leurs talents. Le résultat final de ce programme contribue à intensifier les activités scientifiques et technologiques menées par les entreprises et à accroître proportionnellement le nombre d'emplois en S et T offerts aux étudiants des cycles supérieurs. Plus particulièrement, les résultats suivants sont attendus :

#### **Résultats immédiats (pendant la subvention)**

- Accroissement des investissements privés dans les S et T ;

- Sensibilisation des étudiants des cycles supérieurs en S et T aux problèmes réels des entreprises ;
- Nouvelles solutions scientifiques et technologiques mises au point en réponse aux besoins des entreprises ;
- Sensibilisation du secteur privé aux avantages des S et T.

### **Résultats intermédiaires ou à long terme**

- Création de postes pour les étudiants des cycles supérieurs en S et T ;
- Meilleure utilisation par le secteur privé des étudiants des cycles supérieurs en S et T ;
- Création d'emplois de longue durée en S et T par les entreprises, ce qui se traduira par un plus grand nombre de débouchés au Canada pour les étudiants des cycles supérieurs en S et T ;
- Modification de la culture des entreprises, ce qui débouchera sur des activités en S et T accrues et durables pour les entreprises et des collaborations à long terme entre l'université et le secteur privé ;
- Augmentation du nombre d'étudiants des cycles supérieurs possédant les compétences et les connaissances en recherche et dans le secteur des utilisateurs.

Ces résultats sont décrits dans un graphique du modèle logique dans la section suivante du document. On s'attend à ce que de nombreux résultats aient lieu durant la période de subvention, quoique des résultats plus importants puissent être obtenus à la fin de la période de subvention en raison de leur complexité. Plus les résultats attendus sont répartis sur une période étendue, plus ils sont soumis ; a des facteurs externes qui pourraient affecter leur réussite. Par exemple, on peut inclure le contexte économique parmi ces facteurs atténuants.

## **3.2 Principaux secteurs de risques**

Les secteurs de risque clés décrits ci-dessous procurent une vue d'ensemble des principaux secteurs pouvant nuire à l'atteinte des résultats prévus du Programme de stages en R et D industrielle (SRDI). Deux secteurs de risque clés ont été identifiés : la surveillance du programme et les défis liés aux organisations bénéficiaires. Ils résument les quatre risques particuliers qui nécessiteront une gestion prudente. Ces secteurs de risques ont été cernés et évalués dans le cadre d'un exercice d'évaluation des risques et sont présentés à la section 4.2. Les risques clés qui touchent directement la prestation du Programme de SRDI sont répertoriés dans le modèle logique (figure 3.1). Il convient de souligner que, tout comme la capacité d'influer sur les résultats, le contrôle et l'influence du Secrétariat des Réseaux de centres d'excellence (RCE) sur les risques diminuent lorsque la source des risques est éloignée des activités directes du Secrétariat des RCE. Afin d'accroître l'efficacité et l'efficience, il est nécessaire d'intégrer la gestion des résultats et des risques.

### **Défis des organismes bénéficiaires**

Le programme SRDI est conçu pour recevoir des demandes d'organisations bénéficiaires (ex consortiums, organisation quatre pilier, organisations à but non lucratif, ou des réseaux de centres d'excellence existants) Par conséquent, on ne connaît pas le nom des organismes qui

deviendront des agents de prestation ni leur compétence en gestion financière. Dans le cadre du processus de propositions, les organismes devront prouver qu'ils possèdent une structure de gouvernance efficace et qui pourra prendre en charge le développement et la surveillance du programme. Il sera toutefois difficile au début de la subvention de déterminer si un organisme particulier est trop ambitieux et s'est engagé à accueillir plus de stagiaires qu'il n'est en mesure de le faire, si les organismes apprendront à gérer les règles d'admissibilité, si les priorités concurrentes dilueront les efforts déployés dans le cadre du Programme de SRDI, ou quels problèmes additionnels liés aux contributions en nature et en financières les organisations devront gérer. Par ailleurs, il ne sera pas possible de réaffecter les fonds octroyés à un organisme peu performant à un autre plus performant au cours du délai fixé (deux ans). Si de tels défis se présentent, ils pourraient entraîner des retards dans le traitement des demandes de stage, nuire à l'expérience de stagiaires et empêcher l'atteinte des objectifs de programme.

### **Surveillance et gestion du programme**

La surveillance des nouveaux programmes est une préoccupation évidente, notamment dans le cas du Programme de SRDI, qui fait appel à des organisations bénéficiaires (ex : organisation à but non lucratif), qui pourraient connaître habituellement moins bien les aspects de la gestion liés à l'administration et aux fonds de subvention selon les politiques des agences subventionnaires. La nécessité d'effectuer un suivi des contributions de l'industrie qui sont souvent mal rapportés pourrait poser quelques problèmes. La surveillance par le CRSNG soulève également des préoccupations, car le Programme de SRDI sera ajouté au cycle de surveillance des trois conseils (dix établissements par année pendant cinq ans). La surveillance du nombre accru d'établissements pourra créer des « pressions » sur les ressources de l'équipe actuelle tripartite, constitué de 3 personnes. Par ailleurs, l'équipe des RCE qui devra gérer le Programme de SRDI tout en assumant la responsabilité d'autres nouveaux programmes (le Programme de centres d'excellence en commercialisation et en recherche et le Programme de réseaux de centres d'excellence dirigés par les entreprises) ainsi que les réseaux de centres d'excellence en place (environ 20 réseaux), pourrait aussi être préoccupante. L'investissement financier au titre du Programme de SRDI est considérable (2,2 millions de dollars sur quatre ans) pour un grand nombre de stagiaires (maximum de 1000 par année quand le programme sera opérationnel). Sans une surveillance et une gestion prudente du programme, les problèmes de mise en œuvre pourraient ne pas être relevés et rectifiés assez rapidement pour éviter que l'atteinte des objectifs de SRDI soit entravée. Par exemple, que les stagiaires pourraient bénéficier d'une expérience insuffisante et la réputation de toutes les parties participant au programme pourraient être entachée.

### **3.3 Modèle logique**

Le modèle logique établit les liens entre les activités d'un programme et ses objectifs finals. Il décrit l'ensemble des activités qui composent le programme et la séquence des résultats attendus qui devraient découler de ces activités. Par conséquent, le modèle logique élaboré pour le Programme de stages en R et D industrielle (SRDI) des Réseaux de centres d'excellence (RCE) sert de « feuille de route » et illustre la chaîne des résultats reliant les activités aux résultats finals, et donc les étapes qui montreront les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs du programme, comme l'illustre la figure 3.1.

## **Activités**

Dans le cadre du Programme de SRDI, les RCE et les organismes bénéficiaires de subventions entreprennent des activités de base en vue de produire les résultats prévus du programme. Les activités des RCE sont menées par le Secrétariat des RCE, le Comité interdisciplinaire d'experts et le Comité de direction des RCE. Le Secrétariat des RCE lance des appels de propositions, administre le processus d'évaluation par les pairs et les subventions, et surveille les progrès réalisés par les organismes bénéficiaires. Le Comité interdisciplinaire d'experts évalue les propositions en fonction des critères de sélection et recommande les propositions méritoires au Comité de direction des RCE aux fins d'approbation. En se basant sur les rapports des comités interdisciplinaires, le Comité de direction des RCE prend la décision finale. Une fois choisis, les organismes bénéficiaires renforcent les liens entre les entreprises et les universités et mettent en œuvre leur proposition approuvée et leur plan d'activités, en organisant le cofinancement des stagiaires qui feront la recherche dans les organisations partenaires du secteur privé.

## **Extrants**

Les extrants sont les résultats immédiats des activités; ils sont les produits tangibles et les services produits ou fournis dans le cadre de l'activité et, par conséquent, ils témoignent de la mise en œuvre de l'activité. Les RCE ont un contrôle direct sur leurs extrants et en sont responsables. Toutefois, ils ont moins de contrôle direct sur les extrants des organismes bénéficiaires. Les extrants du Secrétariat des RCE incluent des protocoles d'entente avec les organismes bénéficiaires et l'octroi de subventions aux organismes bénéficiaires. Les activités du Comité interdisciplinaire d'experts consistent à formuler des recommandations au Comité de direction des RCE et à effectuer des évaluations écrites approfondies des propositions. Les principaux extrants du Comité de direction des RCE sont la sélection des organismes qui obtiendront des subventions du programme. Les extrants des organismes bénéficiaires sont les stages qui sont financés conjointement par les organismes bénéficiaires et le secteur privé. Les investissements du secteur privé sont reliés grâce à des contributions de contrepartie financières. Bien que les extrants donnent une idée du volume de travail effectué, ils ne permettent pas de prévoir les avantages ou les changements découlant des activités – ces derniers sont mis en évidence dans les résultats en découlant.

## **Résultats immédiats**

Les résultats immédiats du Programme de SRDI sont les premiers résultats découlant des activités et des extrants des RCE et des organismes bénéficiaires. Même si le programme a une influence sur ces résultats, ces derniers sont directement contrôlés par les organismes bénéficiaires. Ces résultats sont axés sur les mesures prises par les organismes bénéficiaires, leurs employés, leurs partenaires du secteur privé et d'autres intervenants clés participant à la mise en œuvre du modèle de stages de l'organisme. Le principal résultat direct découlant des stages financés conjointement est la sensibilisation accrue des étudiants des cycles supérieurs en S et T aux problèmes réels des entreprises. Cette sensibilisation accrue des diplômés dans le contexte des stages rémunérés devrait déboucher sur la mise au point de nouvelles solutions scientifiques et technologiques pour répondre aux besoins des entreprises du secteur privé. La sensibilisation des diplômés aux problèmes des entreprises et leur travail au sein des organismes du secteur privé en vue de trouver des solutions pourraient entraîner une hausse du nombre de diplômés possédant des compétences et des connaissances en recherche et dans le secteur des utilisateurs. Ces résultats donneront lieu à une plus grande sensibilisation

du secteur privé aux avantages de la S et T. Les résultats immédiats devraient se produire au cours de la période de validité des subventions aux organismes bénéficiaires; cependant, en raison des divers degrés de complexité des résultats, certains pourraient se concrétiser après cette période.

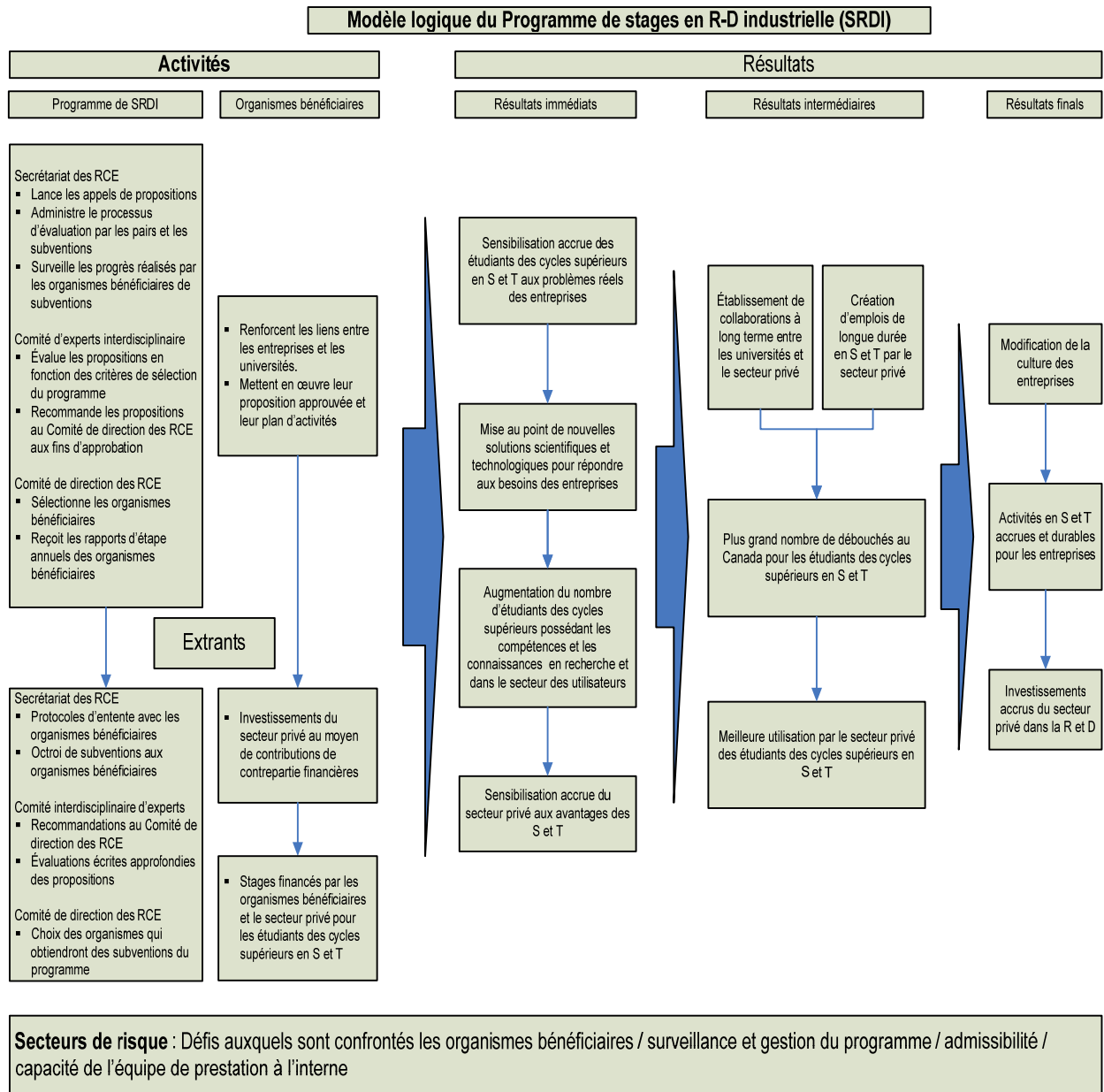
### **Résultats intermédiaires**

Les résultats intermédiaires représentent les conséquences découlant des résultats immédiats et, généralement, ils se produisent après la période d'octroi des subventions à l'organisme bénéficiaire. Ces résultats incluent l'établissement de partenariats à long terme entre les universités et le secteur privé; la création par le secteur privé d'emplois de longue durée en S et T; un plus grand nombre de débouchés au Canada pour les diplômés en S et T; et un plus grand recours du secteur privé aux diplômés en S et T. La mesure dans laquelle le Programme de SRDI a une incidence sur ces résultats est réduite par rapport aux résultats immédiats, car d'autres facteurs pourraient avoir une incidence sur leur réalisation. On prévoit que des progrès seront réalisés à l'égard des résultats de deux à cinq ans environ avant la fin de la subvention.

### **Résultats finals**

Les résultats finals représentent l'ensemble des répercussions sur la société qu'ont le Programme de SRDI ainsi que d'autres programmes et initiatives, et les facteurs environnementaux. On prévoit que le programme contribuera aux résultats finals à l'échelle nationale; toutefois, la mesure dans laquelle le programme peut avoir une incidence sur l'atteinte des résultats à long terme est jugée moins élevée encore qu'aux niveaux précédents de résultats. Ces derniers ne sont habituellement pas mesurés au niveau du programme en raison de problèmes avec l'attribution. Les résultats finals incluent une modification de la culture des entreprises, ce qui incitera les entreprises du secteur privé à mener un plus grand nombre d'activités durables en S. et T. et à investir davantage dans la R. et D.

Figure 3.1 : Modèle logique du Programme de stages en R-D industrielle (SRDI)



### 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 l'approbation des sélections finales des projets et de leur subventions. 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 de produire tous les rapports qui doivent être soumis au Conseil du Trésor et au Parlement en ce qui a trait aux fonds reçus pour les initiatives des SRDI.

#### 3.4.1 Structure de la gouvernance

Le diagramme sur la page suivante résume la structure générale de la gouvernance du programme des SRDI 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 tripartite des RCE comprend les éléments suivants :
  - 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;
  - Le personnel du secrétariat (hébergé dans les bureaux du CRSNG) chargé de l'administration du programme;
  - Des comités de revue par les pairs interdisciplinaires, assemblés au besoin pour évaluer les demandes de financement;
  - 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 tri-agences de l'évaluation des programmes.
2. Les pouvoirs et la responsabilité du programme sont réalisés sous la supervision du CRSNG et à travers la structure de pouvoirs et responsabilité des trois agences subventionnaires comme suit:
  - Le comité de direction des RCE approuve les projets à financer qui ont été recommandés par les comités de revue interdisciplinaires<sup>1</sup>;

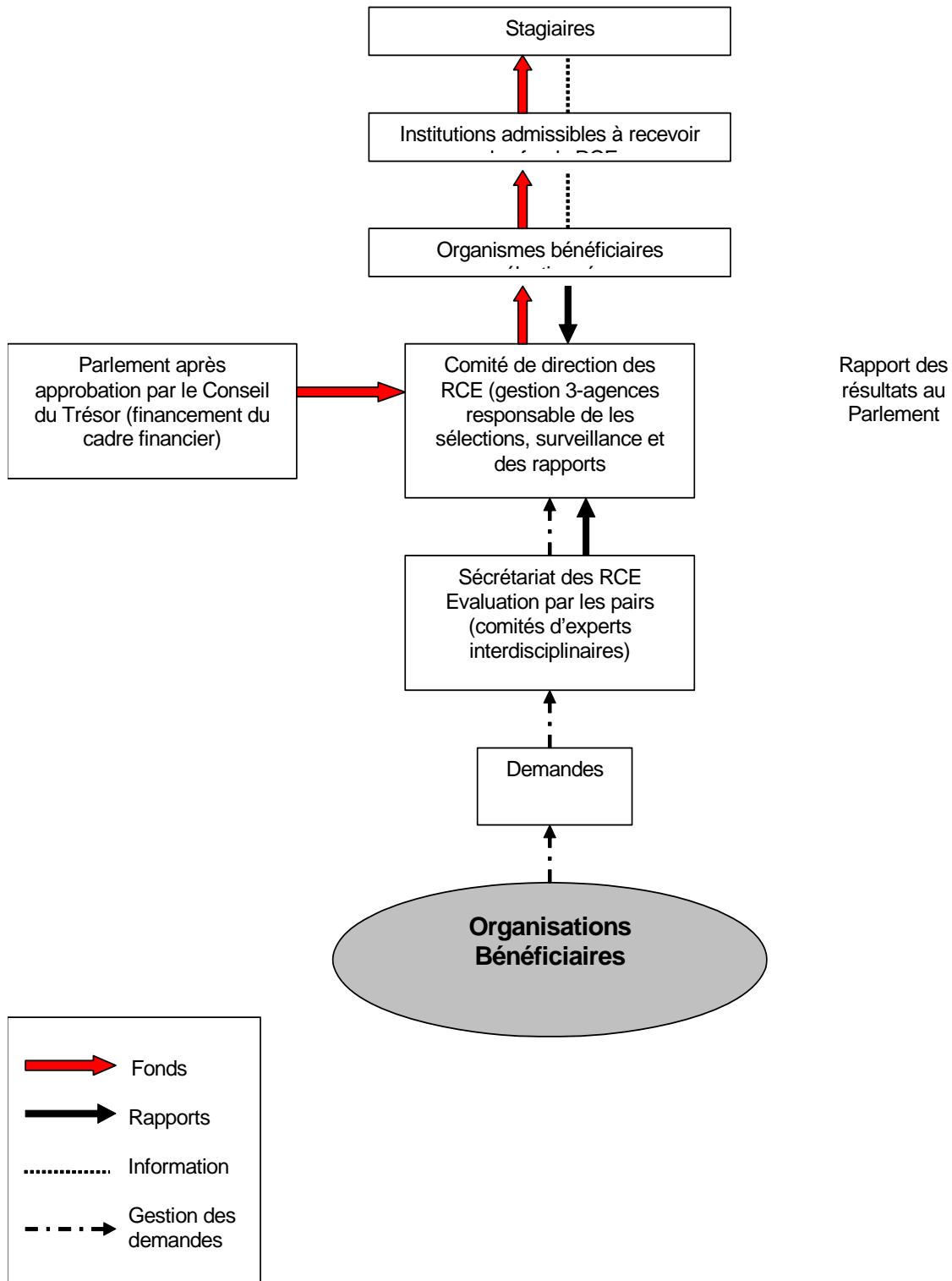
---

<sup>1</sup> Si une subvention recommandée est considérée en dehors du mandat du CRSNG, l'agence appropriée préparera une soumission au Conseil du trésor pour obtenir les autorités nécessaires pour faire le paiement de la subvention.

- NSERC soumet un rapport annuel au Parlement sur le fonds alloués aux organisations bénéficiaires. Si des subventions recommandées sont à l'extérieur du mandat du CRSNG, l'agence appropriée, le CRSH ou les IRSC, préparent une soumission au CT afin d'obtenir les autorisations nécessaires pour effectuer les paiements des subventions;
  - Les données sur la performance et les impacts de ces projets récoltées par le secrétariat des RCE sont soumises annuellement au Conseil du Trésor (CT) dans le cadre du rapport de performance départementale du CRSNG.
3. La mise en œuvre des projets est laissée à la responsabilité des récipiendaires des subventions qui doivent remplir les conditions d'admissibilité strictes. Ces conditions incluent avoir mis en place un conseil d'administration indépendant :
- Le secrétariat des RCE assignera un des ses employés à chacun des SRDI qui agira en tant qu'observateur sur le conseil d'administration et de ses principaux comités;
  - Chaque projet soumettra un rapport annuel sur sa performance et les impacts dans les domaines des critères du programme.



**Figure 3.2 Structure de Gouvernance pour le programme du SRDI**



### **3.4.2 Rôles et responsabilités**

Les responsabilités principales des gestionnaires de programme des RCE incluent le développement du programme et la gestion du processus d'évaluation par les pairs utilisé pour la sélection des projets subventionnés. Ceci comprend la provision de conseils aux candidats, la promotion du programme des SRDI lors de visites et autres présentations, et la surveillance des octrois. La surveillance du programme et la surveillance financière sont décrites en détail dans la section 5.1 Plan d'évaluation de la performance et du risque.

### **3.4.3 Processus d'évaluation et de décision**

Le programme SRDI opère dans le cadre de critères de sélection clairs, dans le contexte des défis présents et futurs auxquels fait face le système d'innovation canadien, et des besoins et priorités du gouvernement, avec un processus rigoureux de revue par les pairs pour sélectionner les applications subventionnées. Le processus de revue par les pairs comporte une phase de soumission de lettre d'intention et une phase de soumission de demande complète, comme cela est décrit plus bas.

Les propositions seront évaluées par un Comité d'experts interdisciplinaire établi par le Secrétariat des RCE, composé d'experts canadiens et internationaux. Ce comité évaluera les propositions de projet en fonction des critères de sélection du programme, recommandera les propositions prioritaires au Comité de direction des RCE aux fins d'approbation et produira des évaluations écrites approfondies des propositions examinées.

#### **Lettres d'intention**

Un avis d'intention de présenter une demande devra être transmis par voie électronique au Secrétariat des RCE. Cet avis d'au plus une page devra comprendre les renseignements suivants :

- le titre du programme de stage en R-D industrielle;
- le nom de l'organisme candidat;
- le montant total demandé;
- les coordonnées de la personne-ressource;
- le nombre de stages envisagés;
- les régions géographiques et les secteurs couverts;
- s'il s'agit d'un groupe, qui en sont les membres;
- la liste initiale des membres.

L'avis d'intention de présenter une demande ne sera pas utilisé aux fins de l'évaluation par les pairs. Il sera utilisé comme outil pour aider au recrutement des membres du comité d'évaluation et à des fins administratives.

### **3.5 Propositions complètes**

Les organismes bénéficiaires recevront des fonds du Programme de SRDI pour gérer une initiative de stages dans le cadre de laquelle ils réaliseront le cofinancement des stagiaires afin qu'ils effectuent de la recherche dans les installations d'un partenaire du secteur privé.

La demande complète doit comporter :

- une description du modèle proposé de SRDI;
- un plan d'affaires traitant des critères de sélection du Programme de SRDI (y compris une proposition de budget);
- des lettres d'appui et un résumé des contributions que les candidats ont obtenues des organismes partenaires.

Les propositions seront examinées par un comité d'experts international mis sur pied par le Secrétariat, composés de spécialistes canadiens et étrangers. Les experts évalueront les propositions de projet selon les critères de sélection du programme, recommanderont au Comité de direction des RCE les demandes prioritaires et t produiront des évaluations écrites approfondies des propositions. Les organisations qui n'auront pas été endossées par les groupes d'experts et approuvées par le Comité de direction des RCE ne seront pas admissibles au financement du SRDI.

Le Secrétariat des RCE sera le principal point d'interaction pour tous les candidats, et ce, pendant toute la durée de leur projet. Le versement des fonds sera géré par le secrétariat des RCE et versé aux organismes bénéficiaires selon une entente de financement sous l'autorité légale du CRSNG.

## **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 SRDI 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 intervenants.

### **Activités préparatoires**

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 SRDI;

- 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 B.

##### 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**

12 secteurs de risque ont été jugés comme étant des circonstances ou des événements potentiels qui pourraient entraver l'atteinte des objectifs du SRDI (consultez l'évaluation

préliminaire des risque - Annexe A). 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. 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.

## **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 SRDI 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.

Les titulaires seront priés de présenter des rapports statistiques annuels sur les extrants et résultats des SRDI. Les indicateurs sont présentés dans le tableau de la stratégie de mesure des risques et du rendement en section 5.1.3.

La Direction du programme des RCE compile, révise 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 SRDI 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.

Le CRSNG s'acquittera 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, qui se rapporte au CRSNG, sera responsable de l'administration du programme. 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 organisme bénéficiaire qu'incombe la responsabilité globale de la gestion, de l'orientation et de l'administration financière de l'initiative de SRDI, 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 organisation bénéficiaire afin de s'assurer que les politiques et procédures du programme sont respectées.

## 5.2 Surveillance financière

Le Secrétariat des RCE, qui se rapporte au CRSNG, est chargé de l'administration du programme des SRDI. 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 les stages subventionnés. Cette responsabilité est partagée avec les établissements bénéficiaires. Les fonds du programme de SRDI seront transférés par les organismes bénéficiaires aux établissements des stagiaires, s'appuyant sur les cadres financiers et comptables en place dans les institutions admissibles.

Le CRSNG a géré depuis le début ses portefeuilles de recherche avec succès en utilisant des subventions de catégories, et a développé un système de surveillance rigoureux. La majorité des subventions du CRSNG et des bourses sont transférées aux institutions académiques des récipiendaires, qui doivent démontrer l'existence d'un cadre financier et comptable opérationnel, et signer un Protocole d'entente avec les agences subventionnaires sur les rôles et responsabilités des en ce qui a trait à la gestion des subventions et octrois de fonds du fédéral. Le CRSNG s'appuie sur les contrôles internes des institutions pour administrer les subventions et bourses au nom des bénéficiaires des octrois afin de s'assurer que les des pratiques et politiques qui ont trait aux finances soient respectées, et les passe en revue à intervalles réguliers.

De solides contrôles sont intégrés aux systèmes et processus du Secrétariat des RCE. 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., ainsi que des contrôles financiers multiples 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-CRSH<sup>2</sup>) et la Division des finances des IRSC, est revue régulièrement et modifiée au besoin.

Des cadres de surveillance continue 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 :

---

<sup>2</sup> 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.

- 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 des Agences et à ce que les fonds soient bien gérés;
- 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. Ces organisations vont signer une entente de financement avec les Agences subventionnaires portant sur les rôles et responsabilités en ce qui a trait à la gestion des subventions et octrois de fonds du fédéral. A la fin de chaque année fiscale, les organismes doivent soumettre un rapport financier au Secrétariat des RCE, et fournir des informations détaillées sur les dépenses encourues. A la fin de la période d'octroi, les organismes doivent fournir un rapport final est soumis au Secrétariat des RCE.

### **Processus de paiement des subventions**

Les paiements des subventions de SRDI sont autorisés par le comité de gestion des RCE par l'entremise du CRSNG. Une exemption à de la politique e gestion de trésorerie (Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor, article 7.6.4) est demandée pour le programme des SRDI afin d'accommoder les besoins particuliers des organismes bénéficiaires en matière de flux de trésorerie. Ces besoins particuliers sont attribuables principalement à l'appui ponctuel accordé à un nombre important de stagiaires à certains moments de l'année; Parmi les facteurs qui auront une incidence sur les flux de trésorerie on note le caractère saisonnier de certains stages , le recours ponctuel à des agents de développement pour recruter des partenaires industriels, et le besoin de faite coïncider dans le temps les contributions financières des divers partenaires (gouvernements provinciaux, entreprises, autres). Cette exemption de la politique de gestion de trésorerie permettra une plus grande flexibilité dans l'administration du calendrier des paiements aux organismes bénéficiaires en tenant mieux compte de leurs besoins anticipés, plutôt que d'un calendrier fixe et arbitraire. Par conséquent, le Secrétariat des RCE surveillera de près les dépenses non dépensées des organisations récipiendaires, en particulier la dernière année et les derniers mois de la période de subvention avant de faire de nouveaux paiements.

Les subventions ne seront versées qu'après la signature d'ententes confirmant les modalités de partenariat, les contributions et l'allocation des bénéfices (comme la propriété intellectuelle) selon les termes de la proposition complète des organisations candidates.

Les subventions sont versées à des fins précises. Le Comité directeur tri-agences des RCE s'attend à ce que les titulaires utilisent leurs subventions à ces fins particulières et en conformité avec les politiques et les lignes directrices du programme et de leur établissement. Le Comité directeur se réserve le droit de mettre fin à une subvention ou de la suspendre si l'organisme bénéficiaire cesse de répondre aux critères d'admissibilité du programme. Les fonds versés après la date d'expiration de l'admissibilité, par erreur, ou sur la base de renseignements

inexact ou frauduleux, feront l'objet d'une action en recouvrement. Le financement sera alloué sous forme de catégories aux organismes bénéficiaires retenus sur une période maximale de cinq ans.

Les subventions sont payées aux institutions qui administrent le programme de SRDI. À la fin de chaque exercice, les établissements doivent présenter un rapport de dépenses au Secrétariat, contenant des renseignements détaillés sur les dépenses associées à la subvention. À la fin de la période de financement, un rapport final est soumis au Secrétariat par l'établissement.

### **Dispositions relatives au cumul du financement**

La limite maximale (cumul) de l'aide gouvernementale totale (c.-à-d. l'aide fédérale, provinciale, et municipale pour ces mêmes dépenses admissibles) pour ce programme ne dépassera pas 75% des coûts couverts. Les principes et pratiques actuels relativement au cumul de l'aide sont les suivants:

- l'accès au financement du programme des SRDI 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 SRDI doivent être bien expliqués et justifiés. 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 SRDI. 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.

### **Rapports financiers**

Les renseignements servant à des fins de surveillance financière sont récoltés à l'aide de plusieurs mécanismes. Le tableau ci-dessous (Tableau 5.1) décrit le processus d'obtention des rapports financiers.



**Tableau 5.1: Rapports financiers**

Type de rapports	Buts	Contenu	Fréquence	Responsabilité
Résultats des concours	Gestion des subventions – Faire un rapport sur la demande et l'application des programmes des RCE.	Aperçu du nombre de propositions, taux de succès et taux de financement.	Au besoin	Finances – les résultats sont endossés par le gestionnaire de programme, le Vice-président associé et le président.
Données financières Soumission et réconciliation des rapports	Gestion des subventions – réconciliation des dépenses encourues dans l'organisme bénéficiaires avec le système de gestion des subventions.	Sommaire des F300 – dépenses des organismes bénéficiaires	Annuellement	Secrétariat des RCE
Rapport de surveillance financière	Faire un rapport sur les résultats des visites de contrôle financier aux organismes bénéficiaires.	Évaluation des politiques, lignes directrices, contrôles et systèmes en place dans les universités sélectionnées pour assurer une gestion saine des fonds des agences.	Au besoin	Finances

### 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 SRDI. 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.

**Tableau 5.2 Stratégie de mesure des risques et du rendement du programme de SRDI**

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
<b>Extrants</b>				
<i>Subventions aux organismes subventionnés</i>	• <i>Nombre et taille des subventions</i>	<i>Base de données des RCE</i>	<i>Secrétariat des RCE</i>	<i>Annuellement</i>
<i>Renforcer les liens entre les universités et les entreprises</i>	• <i>Nature et nombre de partenariats créés (nombre d'ententes de financement)</i>	<i>Rapports d'étape/statistique annuels /rapports de performance finaux</i>	<i>Secrétariat des RCE</i>	<i>Annuellement</i>

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
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nature des liens créés</li> </ul>	Évaluation périodique / Études de cas	Comité de direction tri-agence de l'évaluation	Chaque 5 ans
Investissement du secteur privé à l'aide de contributions de contrepartie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Montant de contributions de contrepartie et en nature des partenaires du secteur privé</li> <li>Nature des contributions en nature</li> </ul>	Rapports d'étape/statistique annuels /rapports de performance finaux	Secrétariat des RCE	Annuellement
		Évaluation périodique / Études de cas	Comité de direction tri-agence de l'évaluation	Chaque 5 ans
Stages des étudiants gradués en S et T financés conjointement par les organisations bénéficiaires et le secteur privé  (cible : 1000 par an quand le programme sera complètement mis en place)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de stagiaires annuel et total</li> <li>Disciplines des stages</li> <li>Secteur d'opération des partenaires</li> </ul>	Rapports d'étape/statistique annuels /rapports de performance finaux	Secrétariat des RCE	Annuellement
<b>Résultats immédiats</b>				
Sensibilisation accrue des diplômés en S et T aux problèmes réels du monde des affaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre total et nombre moyens de mois de stages fournis</li> </ul>	Rapports d'étape/statistique annuels /rapports de performance finaux	Secrétariat des RCE	Annuellement
Nouvelles solutions en S et T mises au point en réponse aux besoins du secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exemples de valeur ajoutée en réponse aux besoins du secteur privé par les stagiaires</li> </ul>	Rapports d'étape/statistique annuels /rapports de performance finaux Entrevues de suivi	Secrétariat des RCE	Annuellement
		Évaluation périodique / Études de cas	Comité de direction tri-agence de l'évaluation	Tous les 5 ans
Sensibilisation accrue du secteur privé aux avantages de la S et T	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perceptions des partenaires du secteur privé des avantages des stages.</li> </ul>	Enquêtes de suivi	Secrétariat des RCE	Bi- annuellement
		Enquêtes de mesure de la satisfaction	Secrétariat des RCE	Annuellement
Augmentation du nombre de diplômés possédant des compétences et connaissances du monde la recherche et du secteur productif	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'étudiants et de stagiaires postdoctoraux formés à l'aide des stages SRDI qui n'auraient pas eu lieu sans cela.</li> <li>Perceptions des étudiants et des stagiaires postdoctoraux sur leur compétences acquises en recherche, et dans les secteurs des</li> </ul>	Enquêtes de suivi	Secrétariat des RCE	Bi- annuellement
		Enquêtes de mesure de la satisfaction	Organismes bénéficiaires	Annuellement
<b>Résultats intermédiaires</b>				
Développement de collaborations à long terme université entre l'université et le secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de collaborations universités-secteur privé qui survivent après la période de subvention.</li> <li>Durée moyenne des collaborations universités –secteur privé.</li> </ul>	Rapports de performance finaux Entrevues de suivi	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
Création de postes à long- terme en S et T par le secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de postes créés pour les étudiants gradués en S et T par le secteur privé à la suite des stages.</li> <li>• Nombre d'étudiants gradués et de stagiaires postdoctoraux engagés par le secteur privé durant la période de subvention SRDI qui n'auraient pas été engagés sans cela.</li> </ul>	<i>Rapports d'étape/statistique annuels /rapports de performance finaux</i>	<i>Secrétariat des RCE</i>	<i>Annuellement</i>
		Enquêtes de suivi Enquêtes	<i>Secrétariat des RCE</i>	<i>Annuellement</i>
Augmentation des possibilités d'emploi des étudiants gradués en S et T au Canada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perceptions des étudiants et des stagiaires postdoctoraux sur l'impact des stages sur leurs carrières.</li> </ul>	Évaluation périodique	<i>Comité de direction tri-agence de l'évaluation</i>	Tous les 5 ans
		Enquêtes de suivi	<i>Secrétariat des RCE</i>	<i>Annuellement</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de postes créés pour les étudiants gradués en S et T par le secteur privé à la suite des stages.</li> </ul>	Évaluation périodique/ Enquêtes	<i>Comité de direction tri-agence de l'évaluation</i>	Tous les 5 ans
		Enquêtes de suivi	<i>Secrétariat des RCE</i>	
Amélioration de la demande au sein de secteur privé pour des diplômés en S et T	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'étudiants gradués et de stagiaires postdoctoraux engagés par le secteur privé durant la période de subvention SRDI qui n'auraient pas été engagés sans cela.</li> <li>• Nombre moyen de stages par partenaires du secteur privé</li> </ul>	<i>Rapports d'étape/statistique annuels /rapports de performance finaux</i>	<i>Secrétariat des RCE</i>	<i>Annuellement</i>
		Évaluation périodique/ Analyse des données secondaires	<i>Comité de direction tri-agence de l'évaluation</i>	Tous les 5 ans
<b>Résultats finals</b>				
Modifications de la culture des affaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perceptions des partenaires du secteur privé des modifications de la culture des affaires</li> <li>• Emploi des étudiants des cycles supérieurs</li> <li>• Investissement en R&amp;D</li> </ul>	Évaluation périodique/ Enquêtes ; Enquêtes de suivi	<i>Comité de direction tri-agence de l'évaluation</i>	Tous les 5 ans
Activités de S et T accrues et soutenables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Type and durée des postes dans les secteurs privé qui ont participé aux SRDI qui n'auraient pas été créés sans cela.</li> <li>• Montants des dépenses du secteur privé pour des activités en S et T qui n'auraient pas eu lieu sans cela.</li> </ul>	Enquêtes de suivi	<i>Secrétariat des RCE</i>	Bi- annuellement
		Évaluation périodique/ Enquêtes; Enquêtes de suivi	<i>Comité de direction tri-agence de l'évaluation</i>	Tous les 5 ans
l'investissement en R&D des partenaires du secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montants dépenses en R&amp;D par les partenaires du secteur privé qui n'auraient pas eu lieu sans ce programme</li> <li>• Tendances à long terme des dépenses en R&amp;D par les partenaires du secteur privé</li> </ul>	Enquêtes de suivi	<i>Secrétariat des RCE</i>	Bi- annuellement
		Évaluation périodique/ Enquêtes; Études de cas	<i>Comité de direction tri-agence de l'évaluation</i>	Tous les 5 ans
<b>Principaux Risques</b>				
<i>Risque 1– Défis liés à l'organisation bénéficiaire</i>	<i>(voir l'indicateur ou l'extrait)</i>	<i>Rapports d'étape/statistique annuels /rapports de performance finaux</i>	<i>Secrétariat des RCE</i>	<i>Annuellement</i>

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
<i>Risque 2– Surveillance et gestion du programme</i>	<i>(voir l'indicateur ou l'extrait)</i>	<i>Rapports d'étape/statistique annuels /rapports de performance finaux</i>	<i>Secrétariat des RCE avec l'assistance des finances du CRSNG</i>	<i>Selon le risque</i>
<i>Risque 3– Admissibilité</i>	<i>(voir l'indicateur ou l'extrait)</i>	<i>Rapports d'étape/statistique annuels /rapports de performance finaux</i>	<i>Secrétariat des RCE avec l'assistance des finances du CRSNG</i>	<i>Selon le risque</i>
<i>Risque 4–Capacité de l'équipe de gestion interne</i>	<i>Opinion of program managers</i>	<i>Post-mortem de la mise en œuvre</i>	<i>Secrétariat des RCE</i>	<i>Selon le risque</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 statistiques présentés par les organisations bénéficiaires pour recueillir des données aux fins de mesure du rendement est présentement mise en place pour le programme des SRDI. 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 SRDI.

### 5.3.3 Enquêtes de satisfaction et suivis

Deux enquêtes auprès des bénéficiaires du programme sont planifiées sur une base annuelle ou biannuelle. A la fin de la première année de subvention, on demande aux organismes bénéficiaires d'effectuer une enquête de satisfaction de tous les partenaires impliqués, incluant les stagiaires (étudiants gradués et stagiaires postdoctoraux), superviseurs académiques, et partenaires/superviseurs industriels. On demandera aussi aux organismes bénéficiaires de

participer à une enquête de suivi afin d'évaluer les avantages et impacts à long terme de l'initiative des SRDI. Cette étude sera effectuée de façon biannuelle, sous la responsabilité du Secrétariat des RCE et inclura quelques unes des mesures identifiées dans la stratégie de mesure de la performance.

### 5.3.4 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 du programme.

### 5.3.5 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. Le CRSNG s'acquittera de toutes les obligations de rapport au Conseil du Trésor et au Parlement relativement aux fonds qu'ils ont reçus pour le programme de SRDI. 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. Le tableau ci dessous (figure 5.3) fournit plus de détails sur les procédures des rapports de mesure du rendement.

**Tableau 5.3 Rapports de rendement**

Type de rapport	Objet	Contenu	Fréquence d'utilisation/ calendrier	Responsabilité
<i>Rapport départemental sur le rendement</i>	<i>Rapport au Parlement au sujet des résultats du SRDI</i>	<i>Fonds reçus par les agences subventionnaires participantes</i>	<i>Annuelle</i>	<i>CRSNG</i>
<i>Rapport annuel des RCE</i>	<i>Rapport public des activités et résultats des programmes des RCE</i>	<i>Sommaire des résultats et réalisations</i>	<i>Annuelle</i>	<i>Secrétariat des RCE</i>

<i>Rapport intégré du programme SRDI</i>	<i>Rapport au Comité de direction des RCE sur les résultats et les risques associés au programme de SRDI</i>	<i>Sommaire statistiques, financier et des activités de mise en œuvre</i>	<i>Annuelle</i>	<i>Secrétariat des RCE</i>
	<i>Rapport au Secrétariat des RCE sur les résultats spécifiques et les politiques du programme de SRDI</i>			
<i>Rapport d'étape/statistique du programme de SRDI</i>	<i>Rapport au comité de direction des RCE sur les progrès de la performance du programme SRDI</i>	<i>Information sur le nombre de stagiaires placés et résultats des enquêtes de satisfaction</i>	<i>Annuelle en fin d'année</i>	<i>SRDI</i>
<i>Rapport fiscal de performance du programme de SRDI</i>	<i>Rapport au comité de direction sur la performance globale des SRDI</i>	<i>Sommaire des résultats et valeur-ajoutée des SRDI à l'organisation et au</i>	<i>Six mois avant la fin du terme du programme</i>	<i>SRDI</i>
<i>Enquêtes de suivi du programme de SRDI</i>	<i>Rapport au comité de direction des RCE sur les bénéfices à long terme et aux impacts du programme des SRDI</i>	<i>Sommaire des bénéfices à long terme et des impacts des SRDI</i>	<i>Biannuelle</i>	<i>Secrétariat des RCE</i>

## 5.5 Plan d'évaluation

Le programme des SRDI sera évalué tous les cinq ans conformément à la *Loi fédérale sur la responsabilité*. Selon les termes et conditions du programme des SRDI, la première évaluation sera donc complétée avant 2012 afin d'actualiser le renouvellement des termes et conditions du programme. L'évaluation se penchera sur la conception et la mise en œuvre du programme, la pertinence, le progrès vers les objectifs et la rentabilité. En tant que programme Tri-Agences, l'évaluation des SRDI sera supervisée par le Comité directeur de l'évaluation des programmes inter-organismes, qui est composé des chefs de l'évaluation du CRSNG, des IRSCs et du CRSH, ainsi que d'un représentant d'Industrie Canada.

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 150 000 \$ 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, ainsi que la conception et la mise en œuvre). Les enjeux et questions proposées touchant l'évaluation seront revues et modifiées au cours de la mise au point d'un cadre d'évaluation afin de répondre aux besoins de la gestion avant d'entreprendre l'évaluation.

#### 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 SRDI comprennent ce qui suit :

- A quels besoins le programme de SRDI répond-il?
- Comment le programme 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, les questions porteront sur les progrès réalisés en vue d'atteindre les résultats immédiats et intermédiaires indiqués dans le modèle logique, 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 additionnels du programme de SRDI?
- Quels ont été quelques-uns de ses impacts imprévus, le cas échéant?
- Dans quelle mesure des progrès ont-ils été atteints dans la réalisation des objectifs ultimes du programme?

### **Rentabilité**

L'élément de la rentabilité porte essentiellement sur la prestation du programme de SRDI 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?
- Dans quelle mesure les différents modèles de prestations utilisés dans les diverses initiatives de stages sont efficaces?

### **Conception et modes de prestation des services**

- Est-ce que les nombres de stages visés pour le programme sont appropriés?
- Si le programme répond encore à un besoin, quels changements faudrait-il apporter à sa conception et mise en œuvre 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, 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**

Une évaluation du programme des SRDI tous les 5 ans est proposée. Une évaluation d'impact est proposée, axée sur les progrès réalisés envers l'atteinte des objectifs du programme, qui servira surtout à prendre des décisions à propos de la prolongation, élargissement, réduction et du financement. L'évaluation d'impact proposée sera basée sur un modèle d'évaluation axé sur les objectifs. Ce modèle repose sur un concept qui évaluera l'atteinte des objectifs en se basant sur des mesures quantitatives des techniques qualitatives. Par exemple, un aspect de l'approche proposée est une approche « à priori et à posteriori », ou l'on comparera la situation avant et après du financement. Les données de bases seront fournies sur le formulaire de demande de subvention, ou les organismes bénéficiaires indiqueront leur expérience passée dans la mise en œuvre de programmes similaires. Les organismes qui n'ont pas d'expérience passée commenceront à zéro.



**Tableau 5.4 Stratégie d'évaluation**

Question d'évaluation	Indicateurs	Sources des données/Méthodes de collecte des données	Responsabilité de la collecte des données	Calendrier / fréquence	
				Suivi continu	Évaluation
<b>Pertinence — Priorité élevée</b>					
A quels besoins le programme de SRDI répond-il?	Résultats d'une évaluation au niveau national	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen de la documentation</li> <li>Entrevue avec des représentants du gouvernement</li> <li>Enquête auprès des présidents de conseil d'administration</li> <li>Enquête auprès des participants au programme</li> <li>Analyse des besoins</li> <li>Études de cas</li> </ul>	Évaluation		Évaluation d'impact
Comment le programmes répond-il à ces besoins?	Niveau de satisfaction des partenaires stagiaires, superviseurs académiques et d'industriels	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues avec les gestionnaires de centres et les directeurs scientifiques</li> <li>Entrevues avec les agences subventionnaires</li> <li>Entrevues avec des comités d'experts et de sélection</li> <li>Enquête auprès des partenaires du centres</li> <li>Enquête auprès des chercheurs</li> <li>Enquête auprès des présidents de conseil d'administration</li> <li>Études de cas</li> </ul>	Évaluation	Suivi continu	Évaluation d'impact
	Distribution des stagiaires par province, et secteur industriel				
Les objectifs du programme sont-ils conformes aux priorités ministérielles et pangouvernementales?	Analyse des priorités gouvernementales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen de la documentation</li> </ul>	Évaluation	Suivi continu	Évaluation d'impact
	Opinions éclairées des intervenants	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevue avec des représentants des gouvernements</li> </ul>	Évaluation	Suivi continu	Évaluation d'impact
Quels sont les impacts uniques et/ou différentiels du programme de SRDI??	Comparaison des activités de recherche et commercialisation avant et après l'intervention	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues avec les gestionnaires de centres et les directeurs scientifiques</li> <li>Enquête auprès des partenaires des centres</li> <li>Enquête auprès des chercheurs des centres</li> </ul>	Évaluation Secrétariat des RCE	Suivi continu	Évaluation d'impact
Quels ont été les résultats du programme? Quels ont été quelques-uns de ses impacts imprévus?	Indicateurs de rendement utilisés dans le cadre de la stratégie de mesure du rendement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports d'étapes annuels</li> <li>Enquête auprès des partenaires</li> <li>Études de cas</li> </ul>	Évaluation Secrétariat des RCE	Suivi continu	Évaluation d'impact

Question d'évaluation	Indicateurs	Sources des données/Méthodes de collecte des données	Responsabilité de la collecte des données	Calendrier / fréquence	
				Suivi continu	Évaluation
<b>Pertinence – Priorité élevée</b>					
Dans quelle mesure des progrès ont-ils été atteints dans la réalisation des objectifs ultimes du programme?	Indicateurs de rendement utilisés dans le cadre de la stratégie de mesure du rendement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquête auprès des experts</li> <li>• Enquête auprès des partenaires des centres</li> <li>• Entrevues avec les personnes clés</li> <li>• Enquêtes auprès du Président du Conseil d'administration</li> <li>• Études de cas</li> </ul>	Évaluation	Suivi continu	Évaluation d'impact
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de la documentation/données financières</li> <li>• Analyse coût-efficacité</li> </ul>	Évaluation/ Secrétariat des RCE	Suivi continu	Évaluation d'impact
Dans quelle mesure les différents modèles de prestation utilisés dans les diverses initiatives de stages sont efficaces	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projection des économies/pertes de rentabilité en comparaison d'autres modèles de prestation des services</li> <li>• Coûts d'opérations en proportion des coûts totaux des activités liées aux stages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de la documentation/données</li> <li>• Analyse coût efficacité</li> </ul>	Évaluation/ Secrétariat des RCE	Suivi continu	Évaluation d'impact
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevues avec les gestionnaires de centres et les directeurs scientifiques</li> <li>• Entrevues avec les agences subventionnaires</li> <li>• Entrevues avec des comités d'experts et de sélection</li> <li>• Enquête auprès des partenaires des centres</li> <li>• Enquête auprès des chercheurs des centres</li> </ul>	Évaluation	Suivi continu	Évaluation d'impact Évaluation d'impact
Quels facteurs structurels et opérationnels facilitent ou entravent le succès d'un centre?	Opinions éclairées des divers intervenants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Études de cas</li> </ul>	Évaluation	Suivi continu	Évaluation d'impact Évaluation d'impact
Le programme devrait-il être maintenu à son niveau actuel?	Opinions éclairées des divers intervenants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevues avec les gestionnaires de centres et les directeurs scientifiques</li> <li>• Entrevues avec les agences</li> </ul>	Évaluation	Suivi continu	Évaluation d'impact

Question d'évaluation	Indicateurs	Sources des données/Méthodes de collecte des données	Responsabilité de la collecte des données	Calendrier / fréquence	
				Suivi continu	Évaluation
<b>Pertinence – Priorité élevée</b>					
		<ul style="list-style-type: none"> <li>subventionnaires</li> <li>Entrevues avec des comités d'experts et de sélection</li> <li>Enquête auprès des partenaires des centres</li> <li>Enquête auprès des chercheurs des centres</li> <li>Études de cas</li> </ul>			
Le programme devrait-il être élargi ou réduit?	Opinions éclairées des divers intervenants	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues avec les gestionnaires de centres et les directeurs scientifiques</li> <li>Entrevues avec les agences subventionnaires</li> <li>Entrevues avec des comités d'experts et de sélection</li> <li>Enquête auprès des partenaires des centres</li> <li>Enquête auprès des chercheurs des centres</li> <li>Analyse des besoins</li> </ul>	Évaluation	Suivi continu	Évaluation d'impact
La stratégie de mesure du rendement est-elle adéquate pour assurer la surveillance du rendement du programme?	Opinions éclairées des divers intervenants	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues avec les gestionnaires de centres et les directeurs scientifiques</li> <li>Entrevues avec les agences subventionnaires</li> <li>Entrevues avec des comités d'experts et de sélection</li> <li>Enquête auprès des partenaires des centres</li> <li>Enquête auprès des chercheurs des centres</li> <li>Études de cas</li> </ul>	Évaluation	Suivi continu	Évaluation d'impact Évaluation d'impact
Les principaux risques sont-ils gérés de façon appropriée?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preuve de la mise en œuvre du plan de gestion des risques</li> <li>Preuves de risques nouveaux et imprévus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues avec des gestionnaires de réseau et des directeurs scientifiques</li> <li>Entrevues avec des agences subventionnaires et des agents de programme</li> <li>Entrevues avec des comités d'experts et de sélection</li> <li>Examen de la documentation (mise à jour du plan de gestion des risques)</li> </ul>	Évaluation Secrétariat des RCE	Suivi continu	Évaluation d'impact Évaluation d'impact

### **5.5.3 Sources de données et méthodes de collecte**

#### **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 SRDI 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.

**Tableau 5.5 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 inter-agence 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 inter-agence 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.

**Tableau 5.6 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?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comité de direction des RCE</li> </ul>	√			Vice- président associé des RCE
À qui et quand les résultats de l'évaluation des risques doivent-ils être communiqués?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Président et Conseil des RCE</li> <li>Comité de direction des RCE</li> </ul>	√			Vice- président associé des RCE
Qui doit examiner ou approuver le choix des mesures progressives de gestion des risques et des indicateurs de risques?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comité de direction des RCE</li> </ul>	√			Vice- président associé des RCE
Comment les mesures seront-elles mises en œuvre et gérées (activités, ressources, compétences, formation, organisation, rôles, etc.)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>À titre d'élément permanent du régime de gestion</li> <li>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</li> </ul>		√	√	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?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada</li> <li>À moyen terme, les pratiques et les rapports de gestion des risques du Conseil seront présentés aux universités.</li> </ul>	√		√	Vice- président associé des RCE
Quels détenteurs d'enjeux, le cas échéant, devraient participer à la mise en œuvre des mesures progressives de gestion des risques?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun pour le moment, les mesures progressives de gestion des risques relèvent d'un processus interne du CRSNG</li> </ul>				N/A
Quelles stratégies devraient être mises en place pour gérer les événements imprévus éventuels?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les événements imprévus seront pris en compte sur une base régulière dans les régimes de gestion de toutes les directions.</li> </ul>	√			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	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'évaluation des risques sera mise à jour annuellement.</li> <li>La matrice des risques et le modèle de tolérance seront mis à jour régulièrement.</li> </ul>				
Comment les résultats de l'évaluation des risques et de la stratégie de gestion des risques seront-ils présentés et divulgués?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les rapports externes et les divulgations se feront par l'intermédiaire du Rapport intégré du programme SRDI et du Rapport sur les plans et les priorités de chaque agence subventionnaire.</li> </ul>		√		Vice-président associé des RCE Agences subventionnaires
Comment les résultats de l'évaluation des risques seront-ils coordonnés avec les vérifications ou les évaluations?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les plans de vérification et d'évaluations annuelles tiendront compte des mises à jour de l'évaluation des risques.</li> </ul>			√	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 SRDI. 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 SRDI 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 (tableau 5.7) décrit plus en détail les rapports de vérification.

Tableau 5.7 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



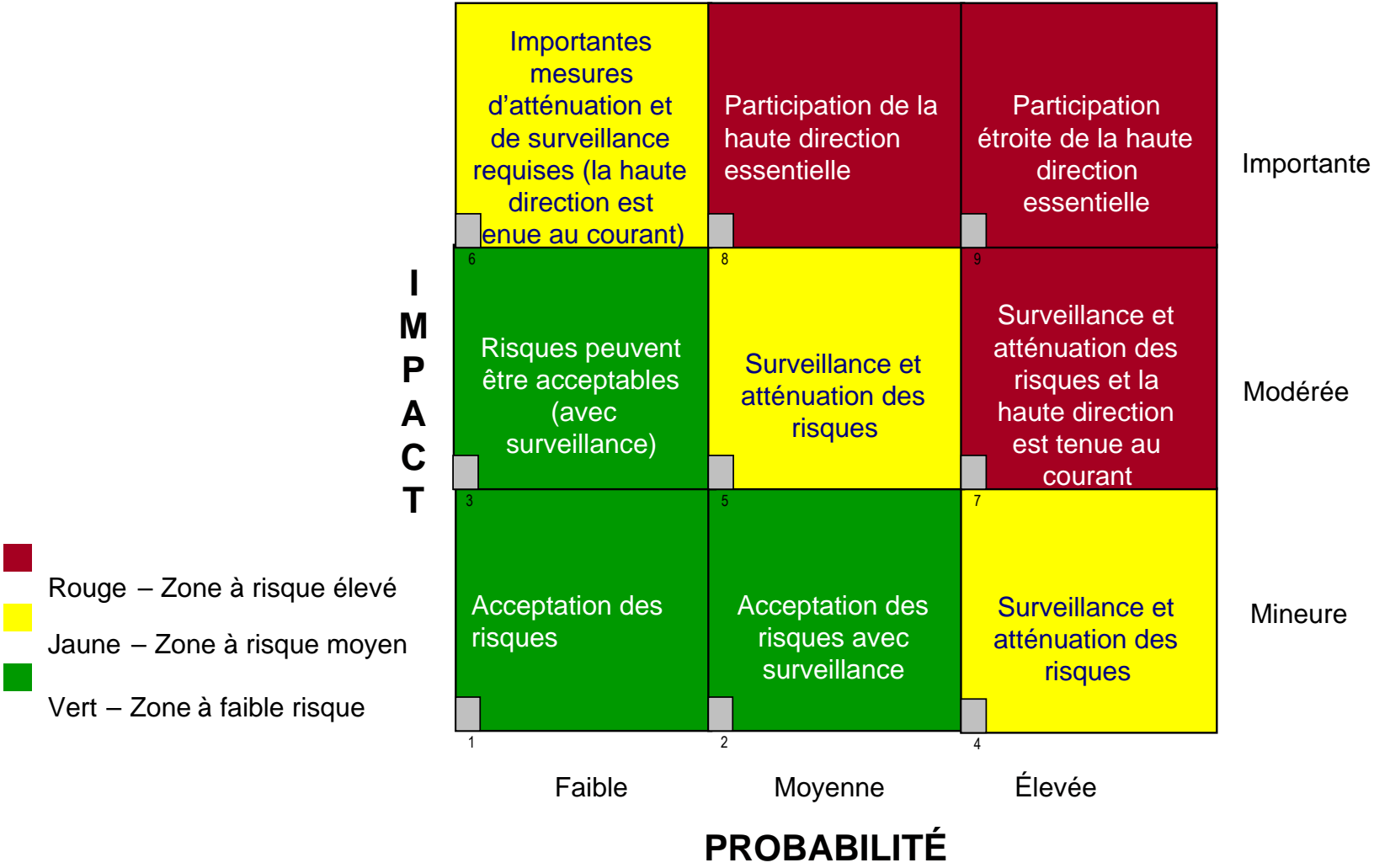
## Annexe A – Modèle de la matrice de Risque (SRDI)

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

### 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 SRDI



**Programme de stages en R et D industrielle****Session : Évaluation des risques – Février 2008****FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES****Objectifs / Résultats :**

Prestation par des organisations bénéficiaires de programmes de stages de courte durée (de quatre à six mois), hausse du nombre d'étudiants des cycles supérieurs qui possèdent des compétences et des connaissances en recherche et dans le secteur des utilisateurs, meilleure utilisation par le secteur privé des étudiants des cycles supérieurs en S et T, création d'un plus grand nombre de débouchés pour les étudiants des cycles supérieurs en S et T, plus grand nombre d'activités durables en S et T, et collaboration à long terme entre les universités et le secteur privé.

**Secteurs de risque***(avec estimation de la possibilité d'éléments « surprises »)***Évaluation préliminaire du risque****Élevé****Moyen****Faible**

1. Défis des organismes bénéficiaires (R1)

X

2. Surveillance et gestion du programme (R2)

X

3. Admissibilité (R3)

X

4. Capacité de l'équipe de prestation à l'interne (R4)

X

5. Défi concernant l'évaluation des résultats à long terme – collecte de données auprès des étudiants et des partenaires de l'industrie; des mesures exactes sont indispensables.

X

6. Défis auxquels sont confrontés les trois conseils, p. ex., communications opportunes, différents styles de fonctionnement et différentes attentes. Seul le CRSNG gère des fonds.

X

7. Conflit d'intérêts (éléments inconnus)

X

8. Propriété intellectuelle

X

9. Accumulation des fonds

X

10. Défi concernant l'établissement de rapports – le défi concernant l'établissement de rapports/la surveillance de la contribution des partenaires

X

11. Prestation homogène – les organismes bénéficiaires établissent leur propre mode de prestation. Il est donc possible qu'il y ait un manque d'homogénéité.

X

12. Possibilité d'éléments « surprises » (inconnu)

X

Programme de stages en R et D industrielle

Session : Évaluation des risques – Février 2008

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES				
<p><b>Objectifs / Résultats :</b> Prestation par des organismes bénéficiaires de programmes de stages de courte durée (de quatre à six mois), hausse du nombre d'étudiants des cycles supérieurs qui possèdent des compétences et des connaissances en recherche et dans le secteur des utilisateurs, meilleure utilisation par le secteur privé des étudiants des cycles supérieurs en S et T, création d'un plus grand nombre de débouchés pour les étudiants des cycles supérieurs en S et T, plus grand nombre d'activités durables en S et T, et collaboration à long terme entre les universités et le secteur privé.</p>				
<p><b>Secteur de risque (R) : R1 - Défis des agents de prestation</b> – Les agents de prestation pourraient être confrontés à des défis, notamment des priorités concurrentes, ce qui aura une incidence sur leur capacité d'offrir les stages. Ceci pourrait entraîner des retards dans le traitement des demandes de stage, nuire à l'expérience de stagiaires et empêcher l'atteinte des objectifs du programme.</p>				
Préoccupations particulières et répercussions (dommages et responsabilités, répercussions sur les opérations, atteinte à la réputation)	Mesures existantes pour gérer le secteur de risque	Niveau de risque résiduel (de 1 à 9)	Stratégies de gestion des risques supplémentaires	Partie responsable
<p><b>Préoccupations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y a-t-il suffisamment d'entreprises prêtes à recevoir un grand nombre de stagiaires (p. ex., 1 200 pendant une période de deux ans)?</li> <li>• Les organismes bénéficiaires participeront à un grand nombre d'activités d'octroi des fonds et autres, et de telles priorités concurrentes pourraient avoir une incidence sur leur capacité d'offrir le Programme de SRDI.</li> <li>• Certains organismes bénéficiaires pourraient être ambitieux et accueillir plus de stagiaires qu'ils ne le peuvent. Le processus d'allocation prévu vise à établir le montant de la subvention octroyée à un agent de prestation pour deux ans, il sera donc difficile de réaffecter les fonds d'un organisme peu performant à un autre plus performant.</li> </ul> <p><b>Répercussions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le niveau cible pourrait être menacé, car les organismes peu performants pourraient ne pas atteindre leurs objectifs.</li> <li>• Les objectifs pourraient également être menacés parce que nous n'avons pas suffisamment d'entreprises pour placer les stagiaires.</li> <li>• Les stages pourraient être d'une qualité inférieure.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La demande devra renfermer un plan détaillé comportant le rendement antérieur dans l'exécution de programmes similaires.</li> <li>• Les organismes bénéficiaires seront sélectionnés en fonction de critères de sélection.</li> <li>• L'établissement d'un rapport après une période d'un an permettra de résoudre les problèmes de faible rendement.</li> </ul> <p><b>Efficacité (de 1 à 5) = 3</b></p>	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer que les plans d'activités des organismes bénéficiaires prévoient une surveillance régulière et continue à l'interne.</li> <li>• Faire part des pratiques exemplaires et procurer un encadrement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable du programme au Secrétariat des RCE</li> <li>• Responsable du programme au Secrétariat des RCE</li> </ul>

**Programme de stages en R et D industrielle**

**Session : Évaluation des risques – Février 2008**

**FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES**

**Objectifs / Résultats :**

Prestation par des organismes bénéficiaires de programmes de stages de courte durée (de quatre à six mois), hausse du nombre d'étudiants des cycles supérieurs qui possèdent des compétences et des connaissances en recherche et dans le secteur des utilisateurs, meilleure utilisation par le secteur privé des étudiants des cycles supérieurs en S et T, création d'un plus grand nombre de débouchés pour les étudiants des cycles supérieurs en S et T, plus grand nombre d'activités durables en S et T, et collaboration à long terme entre les universités et le secteur privé.

**Secteur de risque (R) : R2 – Surveillance et gestion du programme** – La surveillance des nouveaux programmes est une préoccupation évidente, notamment dans le cas du SRDI qui fait appel à des agents de prestation (organismes bénéficiaires). Certains de ces agents connaissent habituellement moins bien les aspects de la gestion liés à l'administration et aux fonds de subventions. Ils jouiront d'une certaine latitude pour établir leurs propres pratiques financières, et il sera nécessaire d'effectuer un suivi des contributions de l'industrie (dont, souvent, on ne rend pas compte adéquatement).

<p><b>Préoccupations particulières et répercussions</b> (dommages et responsabilités, répercussions sur les opérations, atteinte à la réputation)</p>	<p><b>Mesures existantes pour gérer le secteur de risque</b></p>	<p><b>Niveau de risque résiduel (de 1 à 9)</b></p>	<p><b>Stratégies de gestion des risques supplémentaires</b></p>	<p><b>Partie responsable</b></p>
<p><b>Préoccupations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Manque de ressources pour inclure les organismes bénéficiaires dans le cycle de surveillance régulière des trois organismes – surveillance de dix établissements par année par trois personnes pendant cinq ans.</li> <li>L'approche de surveillance actuelle pourrait ne pas bien convenir aux organismes bénéficiaires, car ces derniers sont moins homogènes, ce qui pourrait présenter des défis.</li> <li>L'approche adoptée à l'égard des organismes bénéficiaires inclura un cadre général des RCE (établissant les procédures de base pour les programmes et les finances). Dans le cadre du Programme de SRDI, les organisations jouiront toutefois d'une certaine latitude pour établir leurs procédures détaillées.</li> <li>Les organismes bénéficiaires assureront la gestion des fonds et de la subvention – ces organisations possèdent habituellement moins d'expérience que les universités dans la gestion des fonds.</li> <li>Les organismes bénéficiaires seront sélectionnés en fonction de leur proposition de sorte que les responsables des SRDI ne connaissent pas le nom de ces organismes ni leur compétence en gestion financière.</li> <li>L'industrie pourrait demander aux organismes bénéficiaires de faire des contributions non financières, et les mesures prises en réponse à ces demandes pourraient poser des problèmes.</li> <li>Programme d'envergure relativement grande (8,6 millions de dollars) sur une courte période de temps (deux ans) pour un grand nombre de stagiaires (1 200) – ensemble, ces éléments rendent la situation complexe.</li> <li>Les contributions de l'industrie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cadre, cycle et expérience des trois organismes en matière de surveillance financière</li> <li>Accord de financement déjà conclu pour d'autres programmes des RCE</li> <li>Politique et lignes directrices relatives aux dépenses des trois organismes et des RCE</li> <li>Expérience avec deux organismes bénéficiaires et un grand nombre d'universités</li> <li>Exigences et procédures standard en matière de production de rapports</li> <li>Processus et politique concernant l'admissibilité</li> <li>Participation des employés des RCE aux conseils d'administration et réception</li> </ul>	<p>3</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer que les politiques actuelles et le cadre en place sont adaptés au programme des organismes bénéficiaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secrétariat des RCE avec l'aide de la Division des finances et de l'administration des octrois et du Secrétariat du CRSNG</li> </ul>

**Programme de stages en R et D industrielle**  
**Session : Évaluation des risques – Février 2008**

**FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES**

**Objectifs / Résultats :**

Prestation par des organismes bénéficiaires de programmes de stages de courte durée (de quatre à six mois), hausse du nombre d'étudiants des cycles supérieurs qui possèdent des compétences et des connaissances en recherche et dans le secteur des utilisateurs, meilleure utilisation par le secteur privé des étudiants des cycles supérieurs en S et T, création d'un plus grand nombre de débouchés pour les étudiants des cycles supérieurs en S et T, plus grand nombre d'activités durables en S et T, et collaboration à long terme entre les universités et le secteur privé.

**Secteur de risque (R) : R3 - Admissibilité** – L'expérience en matière d'admissibilité (y compris assurer le maintien de l'admissibilité) des organismes bénéficiaires peut varier de faible à bonne.

Préoccupations particulières et répercussions (dommages et responsabilités, répercussions sur les opérations, atteinte à la réputation)	Mesures existantes pour gérer le secteur de risque	Niveau de risque résiduel (de 1 à 9)	Stratégies de gestion des risques supplémentaires	Partie responsable
<p><b>Préoccupations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'expérience en matière d'admissibilité des organismes bénéficiaires peut varier de faible à bonne.</li> <li>• Maintien de l'admissibilité – que se passera-t-il si les étudiants quittent peu après le début de leur stage ou abandonnent le programme d'études? Comment les organismes bénéficiaires surveilleront-ils la situation et réagiront-ils (comment seront-ils au courant)?</li> </ul> <p><b>Répercussions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sélection d'établissements ou d'étudiants non admissibles</li> <li>• Retards dans le traitement des demandes de stage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il sera précisé dans les ententes avec les organisations affiliées que les établissements seront tenus d'informer le directeur de l'organisme bénéficiaire de tout changement de statut des étudiants.</li> <li>• Mise à jour régulière de la liste d'établissements admissibles</li> <li>• Expérience des employés des RCE, de l'organisme et des établissements dans la mise au jour des problèmes en temps opportun</li> <li>• Expérience actuelle des universités en matière de suivi du statut des étudiants</li> </ul> <p><b>Efficacité (de 1 à 5) = 4</b></p>	<p>2</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer une formation – des séances d'information seront tenues afin de clarifier les questions liées à l'admissibilité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable du programme au Secrétariat des RCE</li> </ul>

**Programme de stages en R et D industrielle**

**Session : Évaluation des risques – Février 2008**

**FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES**

**Objectifs / Résultats :**

Prestation par des organismes bénéficiaires de programmes de stages de courte durée (de quatre à six mois), hausse du nombre d'étudiants des cycles supérieurs qui possèdent des compétences et des connaissances en recherche et dans le secteur des utilisateurs, meilleure utilisation par le secteur privé des étudiants des cycles supérieurs en S et T, création d'un plus grand nombre de débouchés pour les étudiants des cycles supérieurs en S et T, plus grand nombre d'activités durables en S et T, et collaboration à long terme entre les universités et le secteur privé.

**Secteur de risque (R) : R4 – Capacité de l'équipe de prestation à l'interne** – L'équipe de prestation à l'interne du Programme de SRDI doit également s'occuper d'autres nouveaux programmes (le Programme de centres d'excellence en commercialisation et en recherche (CECR) et le Programme de réseaux de centres d'excellence dirigés par les entreprises [RCE-E]) et de programmes en cours (environ 20 réseaux existants).

Préoccupations particulières et répercussions (dommages et responsabilités, répercussions sur les opérations, atteinte à la réputation)	Mesures existantes pour gérer le secteur de risque	Niveau de risque résiduel (de 1 à 9)	Stratégies de gestion des risques supplémentaires	Partie responsable
<p><b>Préoccupations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Défi pour l'équipe des RCE, qui doit offrir le Programme de SRDI en même temps que de nombreux autres nouveaux programmes (le Programme de CECR et le Programme de RCE-E) et les programmes en cours (environ 20 réseaux existants)</li> <li>• Nombre restreint d'employés dans les groupes de soutien des organismes subventionnaires (p. ex., finances, évaluation, RH)</li> <li>• Tous les responsables de programme fournissent une aide à d'autres programmes en raison de l'approche de gestion matricielle.</li> <li>• En raison de l'expansion du programme, nombre accru de réunions périodiques de gestionnaires et de réunions de planification du travail et examen accru des outils et des structures, ce qui réduit le temps disponible pour assurer la prestation des programmes.</li> </ul> <p><b>Répercussions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité réduite des employés de surveiller efficacement tous les enjeux du Programme de SRDI</li> <li>• Diminution de la productivité et tension chez les employés en raison du moral faible</li> <li>• Rendement sous la moyenne pour l'ensemble des objectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employés dévoués et chevronnés en place</li> <li>• Embauche d'employés de soutien supplémentaires</li> <li>• Embauche d'experts-conseils pour analyser la structure de l'équipe</li> <li>• Réunions régulières des responsables de programme</li> <li>• Possibilité d'une rémunération pour les heures supplémentaires</li> </ul> <p><b>Efficacité (de 1 à 5) = 3</b></p>	<p>5</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen en temps opportun du rapport des experts-conseils sur l'organisation et prise de mesures</li> <li>• Communication accrue avec les gestionnaires du CRSNG et des RCE</li> <li>• Maintien de bonnes communications entre les responsables de programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vice-président associé du Secrétariat des RCE</li> <li>• Vice-président associé du Secrétariat des RCE</li> <li>• Responsables de programme</li> </ul>