

# Évaluation du regroupement des centres de recherche scientifique sur les campus universitaires

**Mai 2006**



Environment  
Canada

Environnement  
Canada

**Canada**

## Étapes de l'autorisation du rapport

Parachèvement de la phase de la planification	Octobre 2005
Présentation du rapport à la direction pour connaître sa réaction	Avril 2006
Réponse de la direction	Mai 2006
Parachèvement du rapport	Mai 2006
Approbation du rapport par le Comité ministériel de vérification et d'évaluation (CMVE)	8 mai 2006

## Acronymes utilisés dans le rapport

V&E	Vérification et évaluation
CCDE	Cadre pour la compétitivité et la durabilité de l'environnement
FCSCA	Fondation canadienne pour les sciences du climat et de l'atmosphère
CEST	Conseil d'experts en sciences et en technologie
CCmaC	Centre canadien de la modélisation et de l'analyse climatique
SCF	Service canadien de la faune
CMEV	Comité ministériel de vérification et d'évaluation
DG	Directeur général
EC	Environnement Canada
CTE	Centre de technologie environnementale
GIEC	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
CRSNG	Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
CNRF	Centre national de la recherche faunique
F&E	Fonctionnement et entretien
RPAR	Regroupement de projets axés sur les résultats
PPAR	Plans de projets axés sur les résultats
R&D	Recherche et développement
S&T	Sciences et technologie
CT	Conseil du Trésor
UVic	Université de Victoria

## Remerciements

L'équipe du projet de vérification et d'évaluation, formée de V. Neimanis et d'Anne-Marie Bédard et menée par Shelley Tice sous la direction de Shelley Borys, directrice de l'Évaluation, aimerait remercier les personnes qui ont collaboré au projet et, en particulier, toutes les personnes interrogées qui ont fourni des idées et des observations cruciales aux fins de la présente évaluation.

Rapport préparé par la Division de l'évaluation, Direction de la vérification et de l'évaluation

## Table des matières

RÉSUMÉ.....	iv
1.0 INTRODUCTION.....	1
2.0 CONTEXTE.....	1
2.1 Historique.....	1
2.2 Modèle logique.....	3
2.3 Études de cas.....	4
2.4 Objectif et portée de l'évaluation.....	6
2.5 Enjeux clés et questions d'évaluation.....	7
2.6 Méthodologie.....	7
3.0 ENJEUX ET CONCLUSIONS.....	9
3.1 Pertinence.....	9
3.2 Succès.....	10
3.3 Rentabilité.....	12
3.4 Conception et exécution.....	13
4.0 CONCLUSIONS.....	15
5.0 RECOMMANDATIONS.....	17
6.0 RÉPONSE DE LA DIRECTION.....	17
Recommandation 1.....	17
Recommandation 2.....	17
Annexe 1 : Éléments et questions d'évaluation.....	19
Annexe 2 : Documents examinés.....	22
Annexe 3 : Liste des personnes interrogées.....	24
Annexe 4: Guides des entrevues.....	27
Annexe 5 : Résultats détaillés de l'évaluation.....	32
Annexe 6: CNRF - Information sur les coûts.....	37

## RÉSUMÉ

Comme mentionné dans le plan ministériel de vérification et d'évaluation pour la période allant de 2005-2006 à 2007-2008, l'évaluation du regroupement, sur les campus universitaires, des centres de recherche scientifique (ci-après, le regroupement) a été lancée en raison des risques potentiels associés à un mécanisme d'exécution relativement nouveau et pour garantir l'alignement des centres de recherche sur les besoins ministériels.

Cette évaluation des conséquences du regroupement des centres de recherche scientifique d'Environnement Canada (EC) sur les campus universitaires a essentiellement porté sur :

1. les avantages et synergies anticipées du regroupement (p. ex., avec l'université et la collectivité élargie), par rapport à ceux réellement obtenus;
2. la mesure dans laquelle les activités et résultats du secteur des sciences appuient les résultats stratégiques du Ministère et ont la flexibilité voulue pour répondre aux besoins changeants; et
3. l'analyse de rentabilité du point de vue de la décision de procéder au regroupement et des frais d'exploitation annuels (p. ex., baux, ententes).

Le Centre national de la recherche faunique (CNRF) de l'Université Carleton et le Centre canadien de la modélisation et de l'analyse climatique (CCmaC) de l'Université de Victoria ont fait l'objet d'études de cas de regroupement dans le cadre de la présente évaluation. Ces deux études de cas ne se veulent pas représentatives de tous les exemples de regroupement à EC mais visent plutôt à faire figure d'exemples informatifs dont nous pouvons tirer profit.

Les cas étudiés sont très différents l'un de l'autre et, bien que l'évaluation ait été faite en fonction des mêmes critères, il est important de souligner la divergence des motifs du regroupement et des besoins en matière d'espace et de locaux ainsi que la grande dissemblance des mandats régissant leurs activités respectives.

En vue de l'évaluation des études de cas, un modèle logique a été élaboré pour préciser résultats prévus du regroupement. Aux fins de la présente évaluation, le cadre a été utilisé pour mesurer deux cas particuliers; il pourrait également être utilisé comme cadre d'évaluation d'autres exemples de regroupement à l'avenir.

L'évaluation a porté sur les quatre éléments suivants :

- a) L'élément de la **pertinence** a permis d'évaluer si le regroupement répondait aux besoins réels;
- b) L'élément du **succès** visait essentiellement à déterminer si le regroupement pouvait donner les résultats escomptés;
- c) L'élément de la **rentabilité** étudiait si les moyens les plus pertinents et efficaces avaient été mis en œuvre pour atteindre les résultats; et
- d) Enfin, l'élément de la **conception et de l'exécution** examinait dans quelle mesure le regroupement avait été conçu et exécuté de manière optimale.

Conformément aux pratiques exemplaires, le processus d'évaluation comportait l'utilisation de nombreuses méthodes, incluant entre autres l'étude des documents, les entrevues et l'analyse de la rentabilité.

Voici le sommaire des résultats dont il est fait état dans le présent rapport, selon l'élément d'évaluation.

**Élément d'évaluation : Pertinence**

Mis à part les plans des projets axés sur les résultats et les mandats qui, du fait de leur nature, sont censés être alignés sur les résultats du Ministère, nous avons peu de renseignements pour déterminer le degré d'alignement sur les résultats stratégiques de ce dernier.

**Élément d'évaluation : Succès**

La communication de données relativement à l'élément du succès s'effectue en fonction de trois niveaux de résultats<sup>1</sup> (immédiats, intermédiaires, finaux) et également en fonction des résultats non intentionnels.

a) Résultats immédiats

Dans le cas du CCmaC, il y a des preuves que tous les résultats immédiats ont été atteints (meilleur accès aux étudiants, aux connaissances, aux installations spécialisés et optimisation des ressources). Pour ce qui est du CNRF, tant les preuves que la réalisation des résultats suivants sont limitées : accès aux étudiants, aux connaissances et aux installations spécialisées; le résultat de l'optimisation des ressources n'a pas été atteint.

b) Résultats intermédiaires

Pour le CCmaC, des preuves attestent de la réalisation des résultats intermédiaires (synergie et capacité scientifique accrues). En ce qui touche au CNRF, la réalisation des résultats intermédiaires et les preuves de celle-ci sont limitées.

c) Résultats finaux

La réalisation du résultat final est attestée (recherche scientifique appuyant les résultats stratégiques et intermédiaires du Ministère et les résultats des RPAR) dans le cas du CCmaC. Pour ce qui est du CNRF, les preuves et la réalisation du résultat final sont toutes deux limitées; toutefois, la réalisation de ce résultat semble n'avoir rien à voir avec le regroupement.

d) Résultats non intentionnels – propres au centre

Un certain nombre de résultats non intentionnels propres à chaque cas étudié ont été identifiés.

**Élément d'évaluation : Rentabilité**

La pénurie de données et d'information empêche de déterminer si le regroupement est rentable ou non.

**Élément d'évaluation : Conception et exécution**

La communication de données relativement à la conception et à l'exécution se subdivise en deux volets : autres conceptions d'accord de collaboration et pratiques exemplaires/leçons apprises.

---

<sup>1</sup> Voir le modèle logique de la section 2.2.

## a) Autres conceptions d'accord de collaboration

Un certain nombre de facteurs influent sur les conséquences du regroupement, entre autres le type d'entente conclue (entre l'université et le ministère fédéral), l'usage du bâtiment et la taille de l'effectif.

## b) Pratiques exemplaires/leçons apprises

Un certain nombre de leçons apprises ont été rassemblées et peuvent être regroupées sous deux rubriques générales : les installations et l'établissement de partenariats.

En conclusion, la présente évaluation devrait permettre de pousser la réflexion concernant les avantages du regroupement, en particulier dans le contexte des discussions en vue de l'élaboration du nouveau plan en matière de sciences et de technologie, devant être parachevé à l'automne 2006.

Suivant les études de cas et l'information provenant d'autres exemples de regroupement, celui-ci comporte des avantages évidents. Ces avantages varient toutefois considérablement selon chaque cas et sont directement liés aux raisons motivant le regroupement.

Divers motifs de regroupement ont une incidence sur le degré de réalisation des résultats de celui-ci. Par conséquent, il est crucial d'étudier le regroupement dans le contexte global du partenariat. Au nombre des raisons les plus souvent invoquées pour justifier le regroupement, mentionnons la relocalisation en vue d'enrichir une base de connaissances scientifiques et d'établir des synergies avec une plus large collectivité (priorité au partenariat), la relocalisation visant à profiter des avantages financiers ou liés au partage des coûts pouvant découler du regroupement (priorité aux finances) et la relocalisation en vue de la construction ou du remplacement d'une installation scientifique (priorité aux installations). Dans certains cas, tous ces motifs entrent en ligne de compte, alors que dans d'autres, un seul prédomine.

À la lumière des conclusions de l'évaluation des deux études de cas, des améliorations peuvent être apportées aux deux centres (p. ex., amélioration/enrichissement du lien unissant le Centre et le ministère d'accueil) qui se traduiraient par l'accentuation des résultats du regroupement dans chaque cas. Ces décisions ne visent toutefois pas uniquement l'intensification de l'incidence du regroupement; elles s'appuient également sur les décisions connexes prises par la direction et sur le contexte global d'exploitation des centres. De surcroît, l'information découlant de la présente évaluation serait utile aux fins d'analyse des ententes existantes et des possibilités ultérieures en matière de regroupement.

Voici les deux recommandations découlant de l'évaluation :

1. Le SMA, Sciences et Technologie, devrait étudier, d'ici décembre 2006, les conclusions de chaque étude de cas (CCmaC et CNRF) et évaluer si des mesures doivent être prises pour améliorer les résultats des regroupements.
2. À l'avenir, lorsqu'il étudie la fonction des ententes existantes en matière de regroupement ou en crée de nouvelles, le SMA, Sciences et Technologie devrait :
  - a. Tenir compte des autres centres qui partagent des locaux sur les campus universitaires dont il n'a pas été question dans la présente l'évaluation et se servir de celle-ci comme cadre d'évaluation de ces centres afin de déterminer l'incidence du regroupement;
  - b. Mettre en pratique les leçons tirées des études de cas afin d'en arriver à ce que de meilleures décisions soient prises à l'avenir concernant le regroupement, et

- c. Faire en sorte de répondre aux besoins généraux en matière de mesure du rendement /documentation afin de pouvoir évaluer le regroupement et cerner ses conséquences. On doit noter que le SMA, Finances et services corporatifs, est également responsable de la documentation, étant donné qu'il lui incombe de s'occuper des biens, des approvisionnements et de la gestion environnementale et qu'il joue un rôle clé eu égard à la relocalisation des installations.

Réponse de la direction: Recommandation 1

Le SMA-Sciences et Technologie s'engage à examiner d'ici décembre 2006 les constatations de chaque étude de cas, et à déterminer s'il est nécessaire de prendre des mesures pour en améliorer les résultats pour ce qui est du regroupement.

Réponse de la direction: Recommandation 2

À l'avenir, quand on se penchera sur la fonction des regroupements existants ou qu'on envisagera de créer de nouveaux regroupements, le SMA-Sciences et Technologie se servira de la présente évaluation comme cadre pour déterminer les conséquences du regroupement et appliquer les leçons tirées des études de cas.

Le SMA-Sciences et Technologie, de concert avec le SMA-Finances et Services corporatifs, examinera les besoins généraux en mesure/documentation du rendement et communiquera les résultats de cet examen aux gestionnaires de la Direction générale, pour s'assurer que l'on réponde à ces besoins et que l'on puisse évaluer l'efficacité et les conséquences des futurs regroupements.

## 1.0 INTRODUCTION

Comme mentionné dans le plan ministériel de vérification et d'évaluation pour la période allant de 2005-2006 à 2007-2008, l'évaluation du regroupement, sur les campus universitaires, des centres de recherche scientifique a été lancée en raison des risques potentiels associés à un mécanisme d'exécution relativement nouveau (le regroupement) et pour garantir que les centres de recherche continuent de s'aligner sur les besoins ministériels.

Un comité d'évaluation a été formé afin de soutenir le processus d'évaluation du début jusqu'à la fin. Ce comité se composait de représentants de la Vérification et de l'évaluation, de la Politique scientifique, de la Gestion immobilière, du Centre national de la recherche faunique et du Centre canadien de la modélisation et de l'analyse climatique. Le compte rendu suivant présente le contexte, les enjeux et les constatations, les conclusions et les recommandations, de même que la réponse de la direction à l'évaluation du regroupement.

## 2.0 CONTEXTE

### 2.1 Historique

#### Accords de collaboration

Environnement Canada (EC) a conclu une vaste gamme d'accords de collaboration avec ses partenaires des secteurs des sciences et de la technologie (S&T). Ceux-ci portent sur divers sujets, depuis la création d'emplois pour les étudiants jusqu'au partage des installations et de l'équipement, en passant par la nomination des membres du personnel à titre de professeurs adjoints à l'université, l'établissement de chaires de recherche/partenariats et de réseaux et la préparation de publications conjointes.<sup>2</sup> Toutes ces formes d'ententes de collaboration visent à accroître la capacité de donner suite au mandat du ministère et aux priorités du gouvernement.<sup>3</sup> On peut lire dans le document de travail d'EC intitulé *Partenariats intelligents* que « grâce à des partenariats en S et T, le Ministère crée une synergie avec d'autres organismes, met en place des ressources, accroît le perfectionnement des ressources humaines, encourage l'utilisation des résultats en R et D et met à profit son expertise en S et T dans d'autres secteurs ».<sup>4</sup>

Dans son rapport daté de mars 2000 intitulé *Vers l'excellence en sciences et en technologie – Le rôle du gouvernement fédéral en sciences et en technologie*, le Conseil d'experts en sciences et en technologie (CEST) a recommandé la mise en application et le financement de nouveaux modèles de S&T qui préfèrent à la structure verticale (un seul organisme) une approche horizontale axée sur des intervenants multiples. En guise d'exemple de cette approche multilatérale, mentionnons l'établissement de liens entre les universités et les ministères fédéraux à vocation scientifique. Cette recommandation renforce les approches novatrices qu'adopte EC à travers une gamme d'accords de collaboration.

<sup>2</sup> *EC University Connections*, Politiques scientifiques, 15 février 2006

<sup>3</sup> *Current Partnering Policy and Practice at Environment Canada*, août 2000

<sup>4</sup> *Partenariats intelligents : Innovations dans les relations entre Environnement Canada et les universités dans le domaine de la recherche*, document de travail n° 33, Direction des politiques scientifiques, Environnement Canada, 2004

Dans son rapport le plus récent (2005) intitulé *Les liens dans le système national de connaissances : Favoriser la liaison des activités fédérales en S-T*, le CEST demande au gouvernement d'étudier des options de regroupement des installations de S&T, mettant en cause des ministères gouvernementaux ou le gouvernement et un établissement d'enseignement ou un organisme industriel.<sup>5</sup>

## Regroupement

À EC, le regroupement est l'un des types d'accords de collaboration à laquelle le Ministère a recours. Il vise à faire en sorte que les scientifiques ou les locaux se trouvent sur un campus universitaire, favorisant les partenariats du simple fait de la proximité matérielle et de la facilité d'établir des liens. Ces accords de regroupement sont décrites comme des mesures qui « facilitent beaucoup la collaboration dans le domaine de la recherche et d'autres activités communes, l'accès aux installations et aux étudiants au niveau local. Grâce à ces contacts, des liens peuvent également être tissés avec toute la communauté universitaire ». <sup>6</sup>

La présente évaluation porte essentiellement sur le regroupement des centres de recherche d'EC sur les campus universitaires. Comme on l'indique dans *Partenariats intelligents : Innovations dans les relations entre Environnement Canada et les universités dans le domaine de la recherche*, EC est conscient des avantages communs des partenariats et réseaux établis avec des chercheurs universitaires. Cette collaboration étroite avec leurs collègues des universités aide à maintenir les scientifiques d'EC dans le courant de la pensée scientifique actuelle et leur permet d'avoir un accès direct aux étudiants de troisième cycle. Les universités bénéficient également de plus grandes possibilités de recherche, d'un enseignement de qualité supérieure et d'une supervision en recherche pour leurs étudiants, en plus d'avoir accès aux installations et aux équipements uniques et spécialisés d'EC.<sup>7</sup>

Suivant sa *Politique sur l'approbation et la gestion des postes de collaboration en R-D ou en enseignement pour les professionnels des sciences et de la technologie employés par Environnement Canada*, « Environnement Canada incite son personnel professionnel des sciences et de la technologie à chercher et à accepter des nominations dans des postes de collaboration en R-D ou en enseignement comme moyen de collaborer avec d'autres organismes, d'aider à la formation des étudiants et de faire avancer la R-D du Ministère dans des domaines prioritaires ». Le poste de collaboration est défini comme suit dans cette politique : « Un poste, une position ou une nomination au sein d'une organisation externe au gouvernement du Canada dans laquelle un membre du personnel du gouvernement fédéral collabore avec le personnel ou les étudiants de cette organisation en vue d'un but commun qui avantagera l'organisation et le gouvernement du Canada ». <sup>8</sup>

Le Ministère reconnaît les avantages des postes de collaboration aux fins d'élaboration d'une approche intégrée dans le domaine des sciences de l'environnement. Par conséquent, selon les statistiques les plus récentes, au moins 200 employés d'EC étaient titulaires de postes de collaboration dans 30 universités un peu partout au Canada.<sup>9</sup>

<sup>5</sup> Rapport LSNC du CEST, février 2005

<sup>6</sup> *Partenariats intelligents*

<sup>7</sup> *Partenariats intelligents*

<sup>8</sup> *Politique sur l'approbation et la gestion des postes de collaboration en R-D ou en enseignement pour les professionnels des sciences et de la technologie employés par Environnement Canada*, janvier 1999

<sup>9</sup> *EC University Connections*, Politiques scientifiques, 15 février 2006

## 2.2 Modèle logique

Le modèle logique de la page suivante est une représentation graphique du regroupement illustrant sa progression, depuis les données d'entrée et les activités jusqu'aux résultats.<sup>10</sup> Ce modèle logique a été élaboré par la Direction de la vérification et de l'évaluation à titre de représentation générique du mécanisme de regroupement. Pour y arriver, on a procédé à la fusion des avantages du regroupement décrits dans les documents suivants :

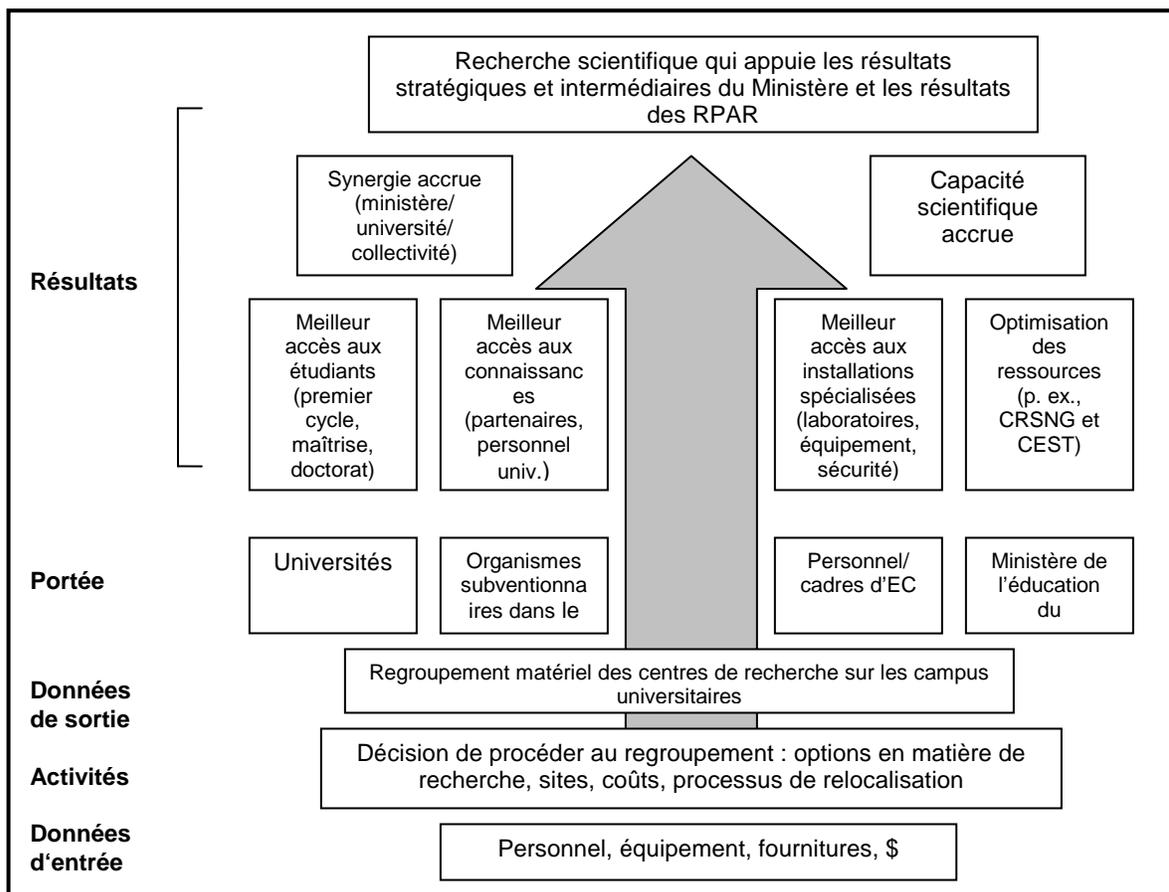
- *Guide du directeur : Politique d'Environnement Canada et approbations : Postes de collaboration pour les professionnels des sciences et de la technologie*, Environnement Canada, janvier 1999;
- *Current Partnering Policy and Practice at Environment Canada*, août 2000;
- *Travailler avec les autres; Politique relative aux revenus et aux accords de collaboration*, EC, décembre 2000; et
- *Partenariats intelligents : Innovations dans les relations entre Environnement Canada et les universités dans le domaine de la recherche*, 2004.

Le modèle logique a été élaboré pour guider l'évaluation des exemples d'accords de collaboration conclues par EC. Dans le cadre de la présente évaluation, deux études de cas particulières ont été étudiées en fonction de ce cadre; cependant, ce dernier peut être également servir à l'examen d'autres exemples de regroupement. Aux fins d'évaluation des études de cas en fonction des résultats définis dans le modèle logique, on doit absolument tenir compte du contexte particulier dans lequel s'est opéré chaque regroupement.

---

<sup>10</sup> Les résultats définis dans le modèle logique ne sont pas exclusivement limités au regroupement ; de tels avantages peuvent également découler d'autres types de collaboration.

Figure 1 : Modèle logique de regroupement des centres de recherche scientifique sur les campus universitaires



### 2.3 Études de cas

Aux fins de la présente évaluation, le Comité ministériel de vérification et d'évaluation (CMVE) a choisi deux exemples de regroupement sur des campus universitaires pour en faire des études de cas, soit le Centre canadien de la modélisation et de l'analyse climatique (CCmaC) et le Centre national de la recherche faunique (CNRF). Ces études de cas visent non pas à être représentatives de tous les regroupements à EC, mais plutôt à donner deux exemples informatifs dont nous pouvons nous inspirer.

Les cas étudiés sont très différents l'un de l'autre et, même si l'évaluation a été faite en fonction des mêmes critères (modèle logique), il est important de souligner la divergence des motifs du regroupement et des besoins en matière d'espace et de locaux de même que la dissemblance des mandats des centres.

## Centre canadien de la modélisation et de l'analyse climatique (CCmaC)

Le CCmaC est une division de la Direction de la recherche climatique du Service météorologique du Canada d'EC.<sup>11</sup> Le centre effectue des recherches sur la modélisation du climat (modèles couplés), la modélisation des glaces de mer, la variabilité et la prévisibilité du climat, le transport des traceurs et plusieurs autres sujets.

Voici le résultat clé que le Centre doit atteindre – modélisation aux échelles régionale et planétaire : analyser et prévoir l'état de l'atmosphère, de l'hydrosphère et de la cryosphère sur toutes les échelles temporelles et spatiales afin de répondre aux besoins du client et des décisionnaires.<sup>12</sup>

Au Canada, le CCmaC est le centre de coordination de l'élaboration et de la mise en application des modèles climatiques. Le groupe est formé d'environ 34 personnes : scientifiques, membres du personnel de soutien, assistants à la recherche et détenteurs d'une bourse de perfectionnement post-doctoral (environ 23 employés à plein temps d'EC auxquels s'ajoutent des étudiants et des employés détachés du MPO). Il travaille en étroite collaboration avec des collègues de plusieurs universités canadiennes et le ministère des Pêches et des Océans.<sup>13</sup> Des 34 membres du groupe, presque la moitié sont des chercheurs scientifiques.

Le CCmaC, qui se trouvait à Downsview en Ontario, a déménagé sur le campus de l'Université de Victoria (UVic) en 1993. À l'époque du déménagement, on avait envisagé la possibilité de relocaliser le Centre soit sur la côte est (Halifax), soit sur la côte ouest (Victoria). Le déménagement visait à établir une étroite collaboration avec les modélisateurs d'océan de la *School of Earth and Ocean Science* (SEOS) de l'Université de Victoria et de l'Institut des sciences de la mer du ministère des Pêches et des Océans, également situé à proximité de Victoria.

En collaboration avec l'UVic, le CCmaC se prépare à l'heure actuelle à quitter le complexe Ian Stewart pour s'installer dans le nouvel immeuble des sciences en voie de construction sur le campus. Le déménagement du CCmaC s'effectuera vraisemblablement en 2008-2009.<sup>14</sup>

## Centre national de la recherche faunique (CNRF)<sup>15</sup>

Le Centre national de la recherche faunique, qui fait partie du Service canadien de la faune,<sup>16</sup> est le centre de coordination de :

- la recherche et des avis sur les effets des substances toxiques sur les espèces sauvages (Division de la toxicologie de la faune); et de
- la recherche et des relevés nationaux sur les oiseaux migrateurs (Division de la toxicologie de la faune).<sup>17</sup>

<sup>11</sup> En cours d'évaluation, la structure de gestion a été modifiée et le Centre relève dorénavant, par l'entremise de la Division de la recherche climatique, de la nouvelle Direction des sciences et de la technologie.

<sup>12</sup> Project de plan axé sur les résultats, 31 mai 2005

<sup>13</sup> Site Web du CCmaC [http://www.cccma.bc.ec.gc.ca/french/fre\\_index.shtml](http://www.cccma.bc.ec.gc.ca/french/fre_index.shtml)

<sup>14</sup> *Rapport d'analyse des investissements*, mars 2005

<sup>15</sup> Site Web du CNRF <http://www.cws-scf.ec.gc.ca/nwrc-cnrf/default.asp?lang=Fr&n=79FF6764-1>

<sup>16</sup> En cours d'évaluation, la structure de gestion dont le CNRF fait partie a changé; le secteur de la toxicologie de la faune relève désormais de la nouvelle Direction des sciences et de la technologie, tandis que celui des oiseaux migrateurs est toujours rattaché au Service canadien de la faune.

<sup>17</sup> Site Web du CNRF <http://www.cws-scf.ec.gc.ca/nwrc-cnrf/default.asp?lang=Fr&n=FEB19B95-1>

Voici les deux résultats clés que le Centre doit atteindre – dans le domaine de la surveillance des oiseaux migrateurs et de la recherche sur ces derniers : fournir des données scientifiques à l'échelon national à l'appui de la conservation des oiseaux migrateurs; et dans celui de la toxicologie de la faune : analyser les répercussions des substances toxiques sur la santé des espèces sauvages et leur habitat et contrer celles-ci. Les espèces sauvages servent d'indicateurs de la qualité de l'environnement et de la santé de l'écosystème et permettent d'attirer rapidement notre attention sur des premiers signes de l'apparition de problèmes de santé chez les humains.<sup>18</sup>

Le CNRF a pour mission d'être, au sein du gouvernement fédéral, la principale source of connaissances et de compétences sur l'effet des substances toxiques sur les espèces sauvages ainsi que l'utilisation des espèces sauvages à titre d'indicateurs de la qualité de l'environnement et d'effectuer des travaux de recherche et des relevés nationaux sur les oiseaux migrateurs.<sup>19</sup>

Le Centre, qui est doté d'un effectif de plus de 75 employés (environ 60 membres permanents du personnel d'EC, dont un quart sont des chercheurs scientifiques), entre autres des contractuels et des étudiants, a déménagé, en novembre 2002, d'un immeuble vétuste situé à Hull, au Québec, et occupe dorénavant de nouvelles installations de recherche sur le campus de l'Université Carleton à Ottawa, en Ontario.

La décision de déménager était motivée par des préoccupations en matière d'hygiène et de sécurité liées au vieillissement des installations. Les diverses solutions de rechange ont fait l'objet d'une évaluation comparative, entre autres la construction d'un nouvel immeuble sur le site Gamelin, le regroupement avec d'autres installations d'EC à Ottawa ou le regroupement sur un campus universitaire. Selon les résultats des analyses qualitatives et quantitatives, le regroupement avec des services universitaires était la meilleure solution. L'Université d'Ottawa et l'Université Carleton ont donc toutes deux présenté des propositions en vue d'accueillir le Centre. À l'étape de l'évaluation, l'Université d'Ottawa a retiré sa proposition et l'Université Carleton a été sélectionnée pour y implanter le CNRF.

## **2.4 Objectif et portée de l'évaluation<sup>20</sup>**

Mener une évaluation de l'incidence du regroupement, sur les campus universitaires, des centres de recherche scientifique d'EC, axée sur :

1. les avantages et synergies anticipés du regroupement (p. ex., avec l'université et la collectivité en général), par rapport à ceux concrétisés;
2. la mesure dans laquelle les activités et résultats scientifiques appuient les résultats stratégiques ministériels et ont la flexibilité voulue pour répondre aux besoins changeants; et
3. l'examen de la rentabilité de la décision de procéder au regroupement et des frais annuels d'exploitation (p. ex., baux, ententes).

<sup>18</sup> *NWRC Overview Document*, créé en juin 2004, fondé sur des renseignements provenant du site Web du CNRF <http://www.cws-scf.ec.gc.ca/nwrc-cnrf/>

<sup>19</sup> *NWRC Overview Document*.

<sup>20</sup> Cette section a été définie à l'étape de la planification de l'évaluation; voir le plan d'évaluation du regroupement des centres de recherche scientifique, octobre 2005.

Le CNRF à l'Université Carleton et le CCmaC à l'Université de Victoria ont tous deux été utilisés aux fins de la réalisation d'études de cas de regroupement dans le cadre de la présente évaluation. Celle-ci vise essentiellement à étudier le regroupement à travers des études de cas et non pas à évaluer les centres, leurs programmes et leurs activités.

## 2.5 Enjeux clés et questions d'évaluation

Pour atteindre son objectif, l'évaluation devait porter, selon le plan, sur les quatre éléments suivants, déjà mentionnés dans une section précédente :

- a) L'élément de la **pertinence** a permis d'évaluer si le regroupement répondait aux besoins réels;
- b) L'élément du **succès** visait essentiellement à déterminer si le regroupement pouvait donner les résultats escomptés;
- c) L'élément de la **rentabilité** étudiait si les moyens mis en œuvre pour atteindre les résultats étaient les plus pertinents et les plus efficaces; et
- d) Enfin, l'élément de la **conception et de l'exécution** examinait dans quelle mesure le regroupement est conçu et exécuté de manière optimale.

Les données probantes ayant servi à l'évaluation ont été recueillies durant la période allant de septembre 2005 à février 2006. Les questions d'évaluation se rapportant à chacun des éléments d'évaluation figurent à l'**annexe 1**.

## 2.6 Méthodologie

Conformément aux pratiques exemplaires<sup>21</sup>, le processus d'évaluation comportait l'utilisation de plusieurs méthodes d'analyse exposées ci-dessous.

### Examen des documents et des dossiers

Les documents stratégiques et de planification de même que la documentation antérieure sur le regroupement des centres de recherche ont fait l'objet d'un examen. A également été évaluée, la documentation portant sur des résultats précis (p. ex., nombre d'étudiants, adjoints, publications, niveaux de ressource). En dernier lieu, d'autres types et exemples d'accords de collaboration ont fait l'objet d'une recherche. L'examen des documents a été partie intégrante de l'évaluation; la liste exhaustive des documents examinés figure à l'**Annexe 2**. Entre autres documents rassemblés, mentionnons des mandats, des baux, des rapports financiers et des présentations au Conseil du Trésor.

Étant donné que l'examen des documents constituait une source vitale d'information dans le cadre de l'évaluation, signalons que la pénurie généralisée de documentation et de dossiers a été un obstacle. De la documentation limitée a été mise à la disposition des évaluateurs sur demande de ces derniers; d'autres documents, soit n'étaient pas utilisés et étaient de ce fait difficilement accessibles, soit n'existaient pas. De surcroît, la documentation se rapportant aux données financières renfermaient des contradictions quant aux termes et définitions utilisés. Cela a donc rendu difficile la comparaison de la documentation et l'évaluation globale de la rentabilité.

---

<sup>21</sup> Telles qu'exposées dans la série *Compétences essentielles* de la Société canadienne d'évaluation.

## Entrevues

Des entrevues avec des intervenants clés ont été menées aux fins de l'évaluation. L'**annexe 3** renferme la liste exhaustive de celles-ci.

Pour chacune des études de cas, des entrevues ont été réalisées auprès de personnes faisant partie de quelques catégories : cadres et personnel du centre rattachés à EC (entre autres adjoints, chercheurs); cadres supérieurs d'EC (non rattachés au centre); personnel stratégique d'EC; et membres du corps professoral de l'université. Seize entrevues ont été menées pour l'étude de cas du CCmaC et quinze autres l'ont été pour ce qui est de l'étude de cas du CNRF.<sup>22</sup> Le comité d'évaluation formé pour guider celle-ci a suggéré les noms des personnes interrogées.

Des spécialistes internationaux de la modélisation climatique ont également été interrogés pour connaître leurs opinions au sujet du CCmaC et de l'incidence du regroupement sur ce dernier. Les spécialistes ont été désignés par la direction du centre. Dix d'entre eux ont reçu un courriel les priant de répondre à cinq questions; quatre l'ont fait. Compte tenu du caractère national du travail effectué par le CNRF et du fait que ce travail porte essentiellement sur de multiples aspects de la recherche, les opinions de spécialistes n'ont pas été recueillies dans le cadre de l'étude de cas dont il a fait l'objet.

En dernier lieu, des entrevues ont été menées avec le personnel clé ayant pris part à une gamme d'autres projets de regroupement/collaboration. Les entrevues et la recherche sur l'Internet ont permis de recueillir des exemples d'autres regroupements. Au total, dix exemples ont été cernés et six entrevues ont été menées dans les délais accordés.

On a communiqué à l'avance avec les personnes interrogées pour les aviser de l'objectif de l'entrevue et solliciter leur collaboration. Les questions de l'entrevue leur ont été transmises par courriel avant l'entrevue. La liste exhaustive des questions selon le groupe figure à l'**annexe 4**.

## Analyse de la rentabilité

L'analyse de la rentabilité a été désignée comme l'une des méthodes pouvant permettre d'obtenir des données comparatives sur les coûts associés à la relocalisation, de même que des renseignements sur les solutions de rechange en matière de partenariat.

Aux fins de l'étude de cas portant sur le CCmaC, ce genre d'analyse n'a pu être menée en raison de la pénurie de renseignements. En effet, il n'existe que peu d'information documentaire sur le déménagement effectué en 1993 et aucune documentation comparant les autres emplacements n'a été trouvée. Il n'y a donc pas eu d'analyse de la rentabilité.

Pour ce qui est de l'étude de cas sur le CNRF, une comparaison du coût des emplacements de la relocalisation a été menée. Toutefois, il y a peu de documentation permettant d'établir les coûts postérieurs au regroupement et de déterminer si ces derniers sont conformes aux prévisions originales. De ce fait, aucune analyse de rentabilité n'a pu être effectuée aux fins de cette étude de cas.

---

<sup>22</sup> La majorité des entrevues ont été menées en personne; toutefois, pour circonvenir à des problèmes d'horaire, certaines entrevues ont été faites par téléphone.

### **Analyse bibliométrique**

Dans le plan, l'analyse bibliométrique était présentée comme une méthode qui fournirait des données comparatives sur les études de cas dans des secteurs comme les publications (avant/après le regroupement). Dans le cadre de la mise en application de cette méthode, données en sous-traitance, les consultants spécialistes du domaine ont fait remarquer que la taille de l'échantillon pour les centres de recherche ne permettait pas d'obtenir des résultats fiables. À la lumière de cette information, aucune analyse bibliométrique n'a été effectuée dans le cadre de l'évaluation. Des renseignements sur les publications ont, par la suite, été recueillis grâce à des entrevues et à l'examen des documents.

## **3.0 ENJEUX ET CONCLUSIONS<sup>23</sup>**

### **3.1 Pertinence**

Aux fins d'évaluation de la pertinence, la question suivante a été posée : les réalisations scientifiques, le mandat (planifié), et les résultats (obtenus) du regroupement soutiennent-ils les résultats stratégiques du Ministère?

Un certain nombre de sources de données ont été examinées, entre autres les plans des projets axés sur les résultats<sup>24</sup>, la structure des résultats d'EC et les mandats des centres. En plus de l'étude des documents, on a demandé l'établissement de plans de travail à l'échelon du centre ou du programme afin d'évaluer de quelle manière les résultats stratégiques présentés dans les plans des projets axés sur les résultats sont liés au travail des centres. Ces derniers documents n'ont pu être consultés dans le cadre de l'étude de cas sur le CNRF.

### **Conclusions générales**

Conformément à la Transformation d'EC, les résultats ministériels présentés à travers les plans des projets axés sur les résultats des centres sont stratégiquement liés. De surcroît, les deux centres ont un mandat généralement reconnu (p. ex., le mandat du CCmaC est défini sur son site Web ainsi que dans une brochure et le personnel du CNRF peut facilement définir le mandat de ce dernier), qui s'aligne sur les résultats ministériels. Néanmoins, l'étude de cas sur le CNRF n'a relevé l'existence d'aucun plan de travail pour le centre/programme établissant un lien entre le Centre et les résultats de haut niveau définis dans les plans des projets axés sur les résultats; il est donc difficile d'établir un lien manifeste entre le Centre et les résultats ministériels.

Pour ce qui est du CCmaC, des plans de travail existent; toutefois, des modifications ont été apportées à ces documents au fil du temps, en fonction de l'évolution des besoins ministériels. Traditionnellement, des plans de travail annuels sont établis; ces documents ne semblent toutefois pas permettre d'établir un lien entre le Centre et les résultats ministériels de haut niveau. Des plans de travail de ce genre ne sont plus élaborés depuis 2001-2002 environ et ils ont été remplacés par d'autres documents ministériels résultant de la révision interne et d'exercices de planification stratégique. Au cours de l'exercice financier 2005-2006, un autre

<sup>23</sup> Voir les résultats détaillés à l'annexe 5.

<sup>24</sup> Ces documents doivent être produits à l'échelon du programme et définissent comment les résultats stratégiques s'alignent sur les résultats stratégiques d'EC.

plan de travail a été formulé dans le cadre d'un examen semestriel, et ce plan de travail semble aligné sur le plan de projet axé sur les résultats du CCmaC.

Qui plus est, les membres du personnel du centre ont été priés de faire des commentaires sur le lien entre le travail effectué par le centre et les résultats stratégiques du Ministère. Comme il fallait s'y attendre, ils ont signalé l'existence d'un lien évident entre leur travail et les objectifs ministériels.

**Mis à part les plans des projets axés sur les résultats et les mandats qui, du fait de leur nature, sont censés être alignés sur les résultats du Ministère, on dispose de peu de renseignements pour déterminer jusqu'à quel point il y a alignement sur les résultats stratégiques de ce dernier.**

### 3.2 Succès

L'évaluation du succès visait essentiellement à déterminer l'aptitude des ententes en vue du regroupement des centres à fournir les résultats escomptés dont il est fait état dans le modèle logique, en particulier s'il existe des preuves de la réalisation a) des résultats immédiats (meilleur accès aux étudiants, aux connaissances et aux installations spécialisées et optimisation des ressources); b) des résultats intermédiaires (synergie et capacité scientifique accrues); et c) des résultats finaux (recherche scientifique qui appuie les résultats stratégiques et intermédiaires et les résultats des PPAR). Cet élément d'évaluation examinait également l'existence de d) résultats non intentionnels.

Les examens des documents et les entrevues sont les sources d'où ont été tirées les preuves ayant trait à cet élément. L'étude de cas sur le CNRF a plus largement recours aux renseignements recueillis dans le cadre des entrevues.

### Conclusions générales

La capacité d'attribuer clairement le regroupement des centres de recherche à la réalisation des résultats cernés est limitée. Divers facteurs contributifs influent sur la réalisation des résultats, entre autres l'accroissement de l'espace, le nombre de chercheurs scientifiques/d'associés et l'évolution des liens entre le gouvernement fédéral et l'université. Les résultats suivants ont été évalués avant et après le regroupement.

#### a) Résultats immédiats

On constate que le nombre d'étudiants a augmenté depuis que le Centre a déménagé sur le campus universitaire. Par exemple, l'Université de Victoria peut fournir des données probantes documentant la hausse du nombre d'étudiants qui écrivent des thèses ayant trait au climat. Parallèlement, le nombre de places réservées aux étudiants au CNRF a augmenté depuis le regroupement.<sup>25</sup>

L'accès aux connaissances est également meilleur grâce à des activités conjointes (p. ex., publications conjointes, enseignement, colloques), à la fois au niveau de l'université et à celui des étudiants. Eu égard à l'accès aux installations spécialisées, on constate une hausse; toutefois, celle-ci dépend du genre de travail effectué par le centre (travail de bureau par opposition au travail en laboratoire); des exemples ont été relevés tels l'accès à la bibliothèque et à l'équipement spécialisé. Davantage de ressources ont été mobilisées au CCmaC, où l'on

<sup>25</sup> Les données cumulatives sur le nombre d'étudiants étaient difficilement accessibles.

compte un plus grand nombre d'employés dont les salaires sont inclus dans les services votés; cependant, cela n'est pas encore le cas pour le CNRF.

**Pour ce qui est du CCmaC, il y a des preuves que tous les résultats immédiats ont été atteints. Dans le cas du CNRF, tant les preuves que la réalisation des résultats suivants sont limitées : accès aux étudiants, aux connaissances et aux installations spécialisées; le résultat de l'optimisation des ressources n'a pas été atteint.**

b) Résultats intermédiaires

Des synergies accrues résultant d'activités communes ont été relevées; entre toutefois en ligne de compte en l'occurrence la solidité des liens tissés entre le centre et le département universitaire qui le parraine. Dans le cas du CCmaC, il semble également y avoir une augmentation de la capacité scientifique découlant du regroupement, grâce à l'utilisation optimale des chercheurs scientifiques, des étudiants et des ressources, qui a débouché sur une concentration, dans la région de Victoria, de l'expertise en matière de sciences du climat. Dans le cas du CNRF, il n'y a aucun rapport, semble-t-il, entre la capacité scientifique et le regroupement.

**Pour ce qui est du CCmaC, il y a des preuves que les résultats intermédiaires ont été atteints. Dans le cas du CNRF, tant les preuves que la réalisation des résultats intermédiaires sont limitées.**

c) Résultats finaux

Bien que la recherche scientifique semble soutenir à bien des égards les résultats stratégiques du Ministère, elle semble n'avoir aucun rapport avec le regroupement. Le CCmaC est en lien avec la scène politique internationale puisqu'il fait partie du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, dont il est un contributeur important. Le lien entre les sciences et la politique tissé par le CNRF est d'ordinaire plutôt axé sur des sujets particuliers et l'exemple maintes fois donné (plomb de chasse<sup>26</sup>) est antérieur au regroupement.

**Il y a des preuves de la réalisation du résultat final en ce qui a trait au CCmaC. Pour ce qui est du CNRF, tant les preuves que la réalisation sont limitées. Il semble toutefois qu'il n'y a pas de rapport entre la réalisation de ce résultat et le regroupement.**

d) Résultats non intentionnels

Les résultats non intentionnels étaient propres à chaque étude de cas. Par exemple, le CCmaC a créé des synergies avec l'Institut des sciences de la mer du ministère des Pêches et des Océans dans le domaine de l'océanographie biologique. Même si la création de synergies avec le ministère des Pêches et des Océans était prévue et constituait la principale raison du regroupement, on ne s'attendait pas à ce que l'interaction s'étende à ce domaine particulier.

---

<sup>26</sup> L'exemple des plombs de chasse démontre qu'il existe un lien entre la recherche effectuée par le centre et l'élaboration des politiques. La recherche sur les agrès de pêche et les cartouches utilisées pour la chasse a clairement démontré qu'ils étaient nocifs pour l'environnement. Ces conclusions ont été transmises aux dirigeants qui ont adopté une approche de réglementation.

Les nouvelles installations étant plus spacieuses, le nombre d'interactions individuelles parmi les employés du CNRF a diminué. Un autre résultat imprévu a été la pénurie de ressources de fonctionnement budgétisées ayant entraîné des problèmes financiers et la prise de risques.

**Un certain nombre de résultats non intentionnels propres à chaque étude de cas ont été cernés.**

### **3.3 Rentabilité**

L'objectif de l'évaluation de la rentabilité était de déterminer si les moyens appropriés et efficaces ont été mis en œuvre pour atteindre les résultats liés à la relocalisation des installations et aux frais d'exploitation. On examine en particulier dans ce volet si le regroupement des centres de recherche sur les campus universitaires est un mécanisme rentable. Des documents comme des budgets, des rapports financiers, des présentations au Conseil du Trésor et des comptes rendus d'analyse des options ont été demandés aux fins de cette analyse.

#### **Conclusions générales**

L'insuffisance des données empêche de déterminer la rentabilité à l'heure actuelle. Toutefois, les coûts sont clairement associés au genre d'installations en voie d'être regroupées (locaux à bureaux par opposition à des laboratoires spécialisés).

Dans le cas du CCmaC, le regroupement visait l'ajout du volet océans au modèle climatique; par conséquent, les seules possibilités envisagées étaient de déménager sur la côte ouest (Victoria) ou sur la côte est (Halifax). Il n'y a pas de preuve documentant une analyse de ces options ou le coût de la relocalisation. À l'origine, le CCmaC ne versait pas de loyer pour les locaux qu'il occupait mais, dernièrement, il a signé un bail annuel de 50 000 \$ pour des locaux plus spacieux; le laboratoire sur le campus universitaire est subventionné. Le Centre prévoit déménager dans le nouvel immeuble des sciences et on s'attend alors à ce que ses paiements de location doublent. La décision de relocaliser le centre dans ce nouvel immeuble a été prise à l'issue d'une analyse des options qui a indiqué que ce déménagement était rentable.

Pour le CNRF, une analyse des coûts a été effectuée et portait sur les options possibles, entre autres la rénovation de l'immeuble du boulevard Gamelin, à Hull au Québec; la construction d'une nouvelle aile au Centre de technologie environnementale d'EC (CTE), à Gloucester en Ontario; et la construction d'un nouveau laboratoire sur le campus universitaire. Suivant l'analyse qualitative, le déménagement sur le campus universitaire était l'option venant en tête de liste; suivant l'analyse des coûts, il s'agissait d'une option un peu plus onéreuse que la construction d'une nouvelle aile au CTE. Pour ce qui est de l'option universitaire, étaient inclus dans les coûts prévus les sommes de 7,3 millions de dollars au titre des dépenses en immobilisations - construction du nouvel immeuble, de 2,6 millions de dollars au titre de la recapitalisation sur une période de 25 ans, de 316 000 dollars au titre des frais annuels de fonctionnement et d'entretien (F&E), et de 19,1 millions de dollars au titre des coûts assumés par la Couronne sur 25 ans.

L'Université d'Ottawa et l'Université Carleton ont toutes deux soumise des propositions en vue d'accueillir le Centre. Durant l'évaluation, l'Université d'Ottawa a retiré sa proposition et l'Université Carleton a été sélectionnée pour accueillir le CNRF.

Des données ont été rassemblées (p. ex., bail, mémoire faisant état des frais de F&E, rapports sur les écarts)<sup>27</sup> afin d'obtenir de l'information sur les coûts réels de relocalisation et de F&E à des fins de comparaison avec les coûts prévus. Cette information a été jugée lacunaire; aucune donnée n'étant disponible à des fins de comparaison, sauf dans la catégorie des frais d'exploitation annuels au titre du F&E. La comparaison des coûts de F&E au montant prévu, soit 316 000 dollars, révèle que, même si les coûts réels varient selon la source, ils semblent tourner plutôt autour de 700 000 dollars.<sup>28</sup> Compte tenu du manque de données et d'information, la comparaison efficace des coûts prévus et réels semble impossible dans le cas du CNRF.

**La pénurie de données et d'information empêche d'estimer si le regroupement a été rentable ou non.**

### **3.4 Conception et exécution**

Cet élément visait à examiner dans quelle mesure le regroupement avait été conçu et exécuté de manière optimale. Le premier volet portait sur a) les autres conceptions de la concertation, tandis que le deuxième traitait b) des pratiques exemplaires et des leçons apprises.

#### **Conclusions générales**

a) L'évaluation a permis d'identifier d'autres arrangements en vue de la mise à exécution de projets de collaboration mettant en cause des universités et des centres de recherche. Ces divers modes de collaboration enrichissent les constatations découlant des études de cas.

Dans cette intention, des exemples ont été glanés à travers l'étude des documents et les suggestions fournies par les personnes interrogées. Six exemples ont été sélectionnés et des entrevues ont été menées dans ces centres.<sup>29</sup>

Ces cas ne représentent pas une évaluation exhaustive des accords de collaboration conclues au sein du gouvernement du Canada. Les exemples choisis à l'origine portaient essentiellement sur EC mais ont été élargis pour inclure d'autres ministères. Seuls ont été retenus en fin de compte les exemples de regroupement/collaboration sur les campus universitaires et non pas d'autres modèles de collaboration (p. ex., réseaux).

---

<sup>27</sup> Voir l'**annexe 6** concernant l'information sur les coûts recueillie pour le CNRF. Cette information, tirée de sources primaires et secondaires, a été réunie en cours d'évaluation.

<sup>28</sup> Signalons que les définitions du F&E varient selon les sources; l' **annexe 6** renferment des définitions de même que leur contexte.

<sup>29</sup> Centre de recherches sur les céréales (Université de Saskatoon), Centre national de recherche en hydrologie (Université de la Saskatchewan), Centre des sciences de l'environnement de la région de l'Atlantique (Université de Moncton), Centre de l'écologie de la faune (Université Simon Fraser), entente tripartite relativement à une chaire de recherche (Université de la Colombie-Britannique), Groupe de la recherche sur l'adaptation et les répercussions (cinq endroits)

Plusieurs types d'accords entre le gouvernement et les universités ont été relevés. Les personnes interrogées étaient rattachées à un certain nombre de centres pouvant être regroupés sous deux catégories d'ententes : financières et consultation/partenariat. Les ententes financières semblent les plus fréquentes. Essentiellement, elles comportent des arrangements visant la réduction des coûts. Elles peuvent être axées sur le partage des coûts entre les ministères et les universités ou la location subventionnée. D'autre part, dans le domaine de la consultation ou de partenariat, les accords entre des universités et des ministères gouvernementaux se rapportent à des efforts intellectuels conjoints. Dans ces cas, on insiste davantage sur l'établissement de synergies et de liens avec une vaste gamme de professionnels. Cela peut se faire, entre autres, par l'entremise d'une entente mettant en cause trois parties (tripartite), soit un ministère, une université et un chercheur. En guise d'exemple, mentionnons l'établissement d'une chaire de recherche.

On a également constaté que les variables suivantes exerçaient une influence sur la synergie découlant du regroupement. Soit les centres occupaient des immeubles autonomes et où travaillaient seuls des employés du gouvernement, soit ils étaient intégrés à un immeuble de l'université où travaillaient divers employés de l'université et du gouvernement. Dans ce dernier cas, les répondants ont donné plus d'exemples de synergie et de collaboration que leurs homologues. Le fait que l'immeuble était ou non occupé par un seul ministère ou par plusieurs d'entre eux était une autre variable déterminante. La taille de l'effectif en personnel a également été une variable persistante influant sur la synergie. Selon les cas qui ont été étudiés, les plus petits groupes (moins de dix personnes) d'employés fédéraux semblent avoir des relations et une collaboration plus étroites avec les étudiants et les membres du personnel universitaire.

**Un certain nombre de facteurs influent sur les répercussions du regroupement, entre autre le type d'entente (entre l'université et le ministère fédéral), l'usage du bâtiment et la taille du personnel.**

b) Un certain nombre de pratiques exemplaires et de leçons apprises se rapportant au regroupement ont été mentionnées durant les entrevues menées aux fins des deux études de cas; de telles leçons peuvent également être catégorisées selon des thèmes généraux : installations et établissement de partenariats.

Eu égard aux installations et aux locaux, les répondants ont mentionné que le décalage horaire et la distance les séparant du bureau central les empêchent de répondre rapidement aux demandes de ce dernier. Même si ces facteurs ne sont pas exclusivement liés au regroupement, on doit en tenir compte dans la décision de déménager. On constate également que les mesures de sécurité de l'université et du centre doivent être complémentaires afin de favoriser l'accès et la circulation. De surcroît, les questions de financement et de construction doivent être réglées avant la relocalisation. En dernier lieu, les répondants ont proposé d'établir une relation formelle avec l'université avant le déménagement et ont insisté sur le fait que l'expérience est plus positive lorsque le ministère d'accueil est dynamique et que l'université se rallie au projet.

Un autre thème souvent évoqué relativement aux pratiques exemplaires est celui de l'établissement de partenariats. Les personnes interrogées ont souligné l'importance de faire en sorte que les bonnes personnes, à la fois à l'échelon de la direction et à celui du personnel, tirent le plus d'avantages du regroupement. Au nombre des facteurs mentionnés, signalons le jumelage des compétences, les qualités de gestionnaire, le leadership et les aptitudes en

matière de réseautage. Il est également crucial que les membres du personnel relocalisé se rallient au projet, en particulier lorsque la distance est grande. La nécessité que la haute direction fasse preuve de leadership et souscrive au projet est un autre élément important du succès de la relocalisation qui s'est dégagé des entrevues.

Quant aux synergies découlant du regroupement, l'importance d'avoir une masse critique en un endroit et d'avoir la bonne combinaison de personnes a été reconnue comme l'une des pratiques exemplaires. Par exemple, l'Institut national de recherche sur les eaux a fondé un Centre de recherche d'impact de l'eau et du climat à l'Université de Victoria. L'un des facteurs pris en considération dans le cadre de l'évaluation des emplacements a été le regroupement du CCmaC et la concentration sur ce campus de compétences scientifiques dans le domaine du climat reconnues à l'échelon national et international. Les expériences du CNRF et du CCmaC font toutes deux ressortir l'importance d'avoir des objectifs clairs et une vision commune. Pour régler ce problème, on a proposé de former un comité conjoint composé de membres du Centre et de l'université, ce qui faciliterait le regroupement (objectifs et vision). En dernier lieu, la proximité des collaborateurs (qui permettrait, par exemple, de se rendre à pied avec ces derniers à une réunion) et le partage de locaux (p. ex., salle de détente) ont été décrits comme des pratiques favorisant la collaboration parmi les groupes.

**On a rassemblé un certain nombre de leçons apprises pouvant être regroupées sous deux thèmes généraux : installations et établissement de partenariats.**

## 4.0 CONCLUSIONS

### Lien avec Environnement Canada

La présente évaluation devrait faciliter la réflexion sur les avantages du regroupement, en particulier dans le contexte des discussions en vue d'élaborer le nouveau plan scientifique et technique, devant être mené à terme à l'automne 2006. Récemment le Ministère s'est appliqué à mieux intégrer les sciences et la technologie et a formé la Direction des sciences et de la technologie. L'établissement d'un lien est également opportun compte tenu de la diffusion imminente du prochain rapport du Conseil d'experts en sciences et en technologie, qui portera essentiellement sur la gestion des S&T au 21<sup>e</sup> siècle.

### Raisons et facteurs clés essentiels au succès du regroupement

Les études de cas de même que les renseignements tirés d'autres exemples de regroupement démontrent que le regroupement peut avoir des avantages indéniables. Ces derniers varient toutefois considérablement selon chaque cas et sont directement liés aux raisons du regroupement.

Le regroupement peut être motivé par un certain nombre de raisons différentes qui influent sur le degré de réalisation des résultats du regroupement (tel qu'indiqué dans le modèle logique). Par conséquent, il est crucial d'envisager le regroupement dans le contexte global du partenariat. Parmi les raisons les plus fréquentes du regroupement, mentionnons la relocalisation visant l'enrichissement d'une base de connaissances scientifiques et l'établissement de synergies avec une plus large collectivité (accent mis sur le partenariat), l'obtention d'avantages financiers ou liés au partage des coûts pouvant découler du regroupement (accent mis sur les finances), et la construction ou le remplacement d'une installation scientifique (accent mis sur les installations). Dans certains cas, toutes ces raisons entrent en ligne de compte, tandis que dans d'autres, une seule prédomine.

Lorsque l'une ou l'autre de ces raisons est invoquée, des facteurs clés doivent être pris en considération. Si l'objectif visé est le partenariat, il est alors crucial de s'assurer que le personnel visé par la relocalisation souscrit au projet, tout comme l'université promotrice, la faculté d'accueil et le ministère. Il importe également que le personnel en question soit relocalisé à proximité du (des) groupe(s) avec lequel (lesquels) des synergies doivent s'établir, car on a maintes fois constaté que certaines des synergies les plus fructueuses se produisaient durant les temps libres (p. ex., prendre la pause-café, se rendre à pied à une réunion). En dernier lieu, les éléments les moins tangibles, comme le choix du moment du regroupement et le leadership responsable et flexible des deux parties de l'entente, sont également des clés du succès.

Si on se préoccupe surtout des finances et des installations, il est essentiel de s'assurer que le regroupement procure effectivement des avantages financiers (p. ex., locaux subventionnés /contrat de location) et que le partage des coûts eu égard à la gestion des installations (p. ex., hygiène et sécurité du travail, sécurité) permet de réduire les frais d'exploitation qui auraient dû être assumés s'il s'agissait d'installations autonomes. Qui plus est, il est important que soit conclue une entente en vue du partage de l'équipement et du matériel qui permettrait au centre de fonctionner à un niveau supérieur à sa capacité budgétée.

Dans ces trois cas, il est important qu'on mentionne d'entrée de jeu les objectifs du regroupement afin de s'assurer que toutes les parties les comprennent bien. On suggère également de préparer une entente indiquant le fonctionnement le regroupement et précisant les questions s'y rapportant plus particulièrement (p. ex., locaux, accès à l'équipement et aux installations). En dernier lieu, il est important d'effectuer un suivi de l'information ayant trait au regroupement (avant/après) afin de prendre connaissance des conséquences de ce dernier.

D'autres facteurs influent également sur les raisons/objectifs (partenariat, finances, installations) du regroupement, comme la taille du groupe relocalisé; les membres de plus petits groupes établissent plus facilement, semble-t-il, des synergies que ceux faisant partie de groupes plus importants, qui ont moins de chances d'interagir avec les autres dans leur nouvel environnement. Les synergies sont également tributaires de l'usage du bâtiment, du fait que le groupe relocalisé partage ou non des locaux avec l'hôte ou est isolé dans son propre immeuble. En dernier lieu, le genre d'entente (p. ex., finances, partenariat) peut aussi avoir une incidence sur le résultat. Par exemple, une entente peut être conclue entre deux ou plusieurs parties, comme dans le cas de la dotation de chaires de recherche où le titulaire travaille à la fois pour l'université et pour le ministère.

### **Apprentissage clé**

À la lumière des conclusions de l'évaluation des deux cas étudiés, certaines améliorations pourraient être apportées aux deux centres (p. ex., améliorer/développer la relation entre le Centre et le ministère d'accueil), permettant ainsi de tirer de meilleurs résultats de leur regroupement. Toutefois, ces décisions ne se résument pas uniquement à l'amélioration des répercussions du regroupement; elles sont également tributaires des décisions connexes prises par la direction et du contexte global des activités des centres. Qui plus est, l'information découlant de l'évaluation pourrait servir à des fins d'évaluation d'autres arrangements existants en matière de regroupement et d'autres occasions de regroupement.

### **Prochaines étapes**

Au cours de la présente évaluation, plusieurs membres de la haute direction ont fait valoir qu'il pourrait être utile d'appliquer le cadre élaboré pour cette évaluation à d'autres études de cas

(modèle logique, méthodes, questions). Pour ce faire, deux méthodes pourraient être employées. La suggestion voulant que la Direction de la vérification et de l'évaluation procède à d'autres évaluations pourrait être mise en œuvre au cours du cycle de planification des prochaines années et étudiée à la lumière des autres priorités ministérielles à travers une démarche fondée sur le risque. Réciproquement, la Direction des sciences et de la technologie pourrait mener d'autres études de cas en s'inspirant de la présente évaluation.

## 5.0 RECOMMANDATIONS

Les recommandations suivantes ont été élaborées à partir des constatations découlant de l'examen des deux études de cas de regroupement dont il est question dans la présente évaluation.

1. Le SMA, Sciences et technologie, devrait étudier, d'ici décembre 2006, les conclusions de chacune des études de cas (CCmaC et CNRF) et évaluer si des mesures doivent être prises en vue d'améliorer les résultats du regroupement.
2. À l'avenir, lorsqu'il se penchera sur les accords de regroupement existantes ou en créera de nouvelles, le SMA, Sciences et technologie, devrait :
  - a. S'intéresser à d'autres centres regroupés sur des campus universitaires non pris en considération dans la présente évaluation et se servir de l'évaluation comme cadre de détermination de l'incidence du regroupement;
  - b. Mettre en application les leçons tirées des études de cas en vue d'améliorer la prise des décisions ultérieures concernant le regroupement; et
  - c. Garantir la satisfaction des besoins généraux en matière d'évaluation du rendement /de documentation afin de pouvoir évaluer le regroupement et déterminer ses répercussions. Notons que le SMA, Finances et services corporatifs, est également responsable de la documentation car la Direction générale des biens, des approvisionnements et de la gestion environnementale relève de sa responsabilité et il joue un rôle clé dans la relocalisation des installations.

## 6.0 RÉPONSE DE LA DIRECTION

### Recommandation 1

Le SMA-Sciences et Technologie s'engage à examiner d'ici décembre 2006 les constatations de chaque étude de cas, et à déterminer s'il est nécessaire de prendre des mesures pour en améliorer les résultats pour ce qui est du regroupement.

### Recommandation 2

À l'avenir, quand on se penchera sur la fonction des regroupements existants ou qu'on envisagera de créer de nouveaux regroupements, le SMA-Sciences et Technologie se servira de la présente évaluation comme cadre pour déterminer les conséquences du regroupement et appliquer les leçons tirées des études de cas.

Le SMA-Sciences et Technologie, de concert avec le SMA-Finances et Services corporatifs, examinera les besoins généraux en mesure/documentation du rendement et communiquera les résultats de cet examen aux gestionnaires de la Direction générale, pour s'assurer que l'on

réponde à ces besoins et que l'on puisse évaluer l'efficacité et les conséquences des futurs regroupements.

## Annexe 1 : Éléments et questions d'évaluation<sup>30</sup>

### Élément d'évaluation : Pertinence

Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données/ méthodologie
<b>Élément d'évaluation : Pertinence</b>		
Le mécanisme de regroupement correspond-t-il aux priorités organisationnelles?		
1. Les activités scientifiques, le mandat (prévu) et les résultats (obtenus) du regroupement appuient-ils le CCDE à travers les résultats stratégiques du Ministère?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les plans de travail (prévus) et les rapports annuels (concrétisés) sont-ils liés aux résultats stratégiques du Ministère, qui sont en lien avec le CCDE</li> <li>▪ Mandat clair, documenté et largement diffusé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Étude des documents (plans de travail, rapports annuels, rapports de projet, PPAR, piliers du programme (principaux axes de gestion) (CCDE), structure des résultats d'EC)</li> <li>▪ Entrevues (I1 : cadres du centre de recherche)</li> <li>▪ Étude des documents (mandat)</li> </ul>

### Élément d'évaluation : Succès

Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données/ méthodologie
<b>Élément d'évaluation : Succès</b>		
Le mécanisme de regroupement atteint-il les objectifs fixés?		
2. Y a-t-il des preuves que les résultats immédiats ont été atteints? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meilleur accès aux étudiants</li> <li>▪ Meilleur accès aux connaissances</li> <li>▪ Meilleur accès aux installations spécialisées</li> <li>▪ Optimisation des ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hausse du # d'étudiants (premier cycle, maîtrise, doctorat) travaillant au centre de recherche (travail coopératif/subventionné)</li> <li>▪ Hausse des activités conjointes avec le personnel de l'université (p. ex., colloque, rapport, publication)</li> <li>▪ Accès aux laboratoires/à l'équipement de l'université</li> <li>▪ Amélioration du centre de recherche (lab./équip.)</li> <li>▪ Augmentation du montant des subventions (CRSMG, FCSCA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevues (I1)</li> <li>▪ Étude des documents (données sur les étudiants)</li> <li>▪ Entrevues (I2 : professeurs de l'université)</li> <li>▪ Étude des documents (ententes, bail, plans des installations/de l'équipement)</li> <li>▪ Étude des documents (approbation des subventions)</li> </ul>

<sup>30</sup> Plan d'évaluation, octobre 2005

<p>3. Y a-t-il des preuves que les résultats intermédiaires ont été atteints?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Synergie accrue</li> </ul> <p>▪ Capacité scientifique accrue</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Augmentation du # de publications scientifiques approuvées par des collègues (université et collectivité en général)</li> <li>▪ Augmentation du # d'employés d'EC qui deviennent des professeurs adjoints (université)</li> <li>▪ Augmentation des activités conjointes avec le personnel de l'université (p. ex., colloque, rapport, publication)</li> <li>▪ Présence accrue sur la scène nationale/ internationale dans le domaine de la recherche</li> <li>▪ Rapports d'experts sur l'incidence du regroupement sur la capacité scientifique et l'excellence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Étude des documents (liste des publications)</li> <li>▪ Analyse bibliométrique</li> <li>▪ Étude des documents (demandes/réponses ayant trait à des postes de professeur adjoint)</li> <li>▪ Entrevues (I1), (I2) et (I3) : leaders nationaux ou Internationaux dans le domaine de la recherche)</li> <li>▪ Revue de presse universitaire</li> </ul>
<p>4. Y a-t-il des preuves que les résultats finaux ont été atteints?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recherche scientifique qui appuie les résultats stratégiques et intermédiaires du ministère et les résultats du RPAR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilisation de la recherche scientifique aux fins d'élaboration de politiques</li> <li>▪ Réponse aux demandes ministérielles ayant trait à des questions scientifiques</li> <li>▪ Amélioration de la quantité et de la qualité des résultats scientifiques liés aux besoins ministériels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevues (I1) (I4 : personnel stratégique d'EC)</li> <li>▪ Étude des documents (demandes de renseignement/réponses, rapports annuels, PPAR, RPAR, structure des résultats d'EC)</li> </ul>
<p>5. Y a-t-il eu des résultats non intentionnels?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Présence de résultats non intentionnels</li> <li>▪ Mesures prises par la direction et leçons apprises par celle-ci eu égard aux résultats non intentionnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevues (I1)</li> </ul>

### Élément d'évaluation : Rentabilité

Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données/ méthodologie
<p><b>Élément d'évaluation : Rentabilité</b> Prend-on les moyens les plus pertinents et efficaces pour atteindre les résultats?</p>		
<p>6. Le regroupement des centres de recherche sur les campus universitaires est-il un mécanisme rentable?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relocalisation des installations</li> <li>▪ Frais d'exploitation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coût de construction, relocalisation et fonctionnement des centres de recherche (sur un campus universitaire /ailleurs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Étude des documents (présentations au CT, budgets, documents d'analyse d'options, rapports financiers)</li> </ul>

**Élément d'évaluation : conception et exécution**

Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données/ méthodologie
<b>Élément d'évaluation : conception et exécution</b>		
En ce qui a trait à la conception et à l'exécution, existe-t-il d'autres options que le regroupement?		
7. Quels sont les autres types d'accord de collaboration (avec les universités) qui existent à EC?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Positionnement des accords de regroupement par rapport aux autres types d'ententes de collaboration entre EC et une université ne comportant pas de regroupement matériel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Étude des documents (autres ententes de collaboration)</li> </ul>
8. Quelles sont les pratiques exemplaires et les leçons apprises ayant trait au processus de regroupement?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apprentissages découlant du processus de regroupement pouvant servir ultérieurement aux fins de la prise de décisions en matière de regroupement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevues (I1) et (I2)</li> </ul>

## Annexe 2 : Documents examinés

Centre national de la recherche faunique (CNRF)			
QE <sup>31</sup>	Titre du document	Mode de présentation (p. ex., copie papier, sous forme électronique)	Date (si connue)
1, 4	Présentation/plan quinquennal	Copie sous forme électronique	Jan. 1999
1, 4	Plan de projets axés sur les résultats : <i>Toxicologie et maladies de la faune</i> <i>Exploitation des installations de recherche</i>	Copie sous forme électronique	20 sept 2005 Mars 2005
1, 4	Sommaire des projets axés sur les résultats : <i>Coordination des oiseaux migrateurs</i> <i>Toxicologie et maladies de la faune</i> <i>Conservation des oiseaux migrateurs</i>	Copies sous forme électronique	Indéterminée
1, 4	Sommaire du RPAR : <i>Wildlife is Conserved and Protected</i>	Copie sous forme électronique	15 sept. 2005
1, 4	Piliers du programme (principaux axes de gestion) (CCDE) : Piliers du programme (principaux axes de gestion) Piliers du programme (principaux axes de gestion en S&T)	Copies sous forme électronique	Pour le 29 juillet 2005
1, 4	Structure des résultats d'EC	Copie papier	20 sept. 2005
1	Mandat du CNRF - Mission définie sur le site Web - <i>NWRC Overview</i>	Copie sous forme électronique	7 oct. 2005 et juin 2004
1	<i>Towards a National Wildlife Science Partnership</i> (vision)	Copie sous forme électronique	Mai 2000
1	<i>The National Wildlife Research Centre : Today and Tomorrow Vision Implementation Plans</i> (vision)	Copie sous forme électronique	4 juillet 2000
2, 3	Données sur les activités conjointes avec une université - Liste des publications	Copie sous forme électronique	Janvier 2005
2	Contrat de location	Copie sous forme électronique	Octobre 2000
2	Protocole d'accord (rédigé en 2001 mais jamais signé)	Copie papier	2001
6	Mémoire faisant état des frais de F&E pour 2004-2005	Copie sous forme électronique	5 septembre 2005
6	Présentation au CT	Copie sous forme électronique	
6	Rapport sur le budget/ les écarts budgétaires pour 2005	Copie sous forme électronique	22 sept. 2005

<sup>31</sup> QE: Question d'évaluation

<b>Centre canadien de la modélisation et de l'analyse climatique (CCmaC)</b>			
<b>QE#</b>	<b>Titre du document</b>	<b>Mode de présentation</b> (p. ex., copie papier, sous forme électronique)	<b>Date</b> (si connue)
1, 4	Rapports annuels du CCmaC (rapports annuels de la Direction générale des sciences atmosphériques et climatiques (DGSAC))	Copie sous forme électronique	2002
1, 4	PPAR : <i>Global &amp; Regional Climate Modelling</i>	Copie sous forme électronique	22 avril 2005
1, 4	Sommaire du PAR : <i>Climate Modelling</i>	Copie sous forme électronique	8 août 2005
1, 4	Piliers du programme (principaux axes de gestion) (CCDE)	Copies sous forme électronique	Pour le 29 juillet 2005
1, 4	Structure des résultats d'EC	Copie papier	20 sept. 2005
1	Mandat du CCmaC Site Web Brochure	Copies sous forme électronique	13 juillet 2005 et 2005
1	Plan de travail du CCmaC : EF 2005/2006 - projet	Copie papier	16 déc. 2004
2	Données sur les étudiants (p. ex., nombre, genre)	Copies sous forme électronique	Indéterminée
2, 3	Données sur les activités conjointes avec une université - <i>Liste des publications</i>	Copie sous forme électronique	Indéterminée
2	Contrat de location	Copie papier	Avril 2003
2	Données sur les subventions (p. ex., nombre, type)	Copie sous forme électronique	Indéterminée
3	Liste des professeurs adjoints	Copie sous forme électronique	13 janv. 2006 (dernière mise à jour)
3	Candidatures posées à un poste de professeur adjoint et réponses - Feuille de calcul sur le nombre de professeurs adjoints pour la période allant de 1992 à 2005	Copie sous forme électronique	Indéterminée
6	Budget	Copie sous forme électronique	indéterminée
6	Rapport d'évaluation de l'investissement – en vue du déménagement ultérieur dans le nouvel immeuble	Copie sous forme électronique	9 mars 2005

### Annexe 3 : Liste des personnes interrogées

#### Centre canadien de la modélisation et de l'analyse climatique

Personne interrogée	Poste	Type d'employé
George Boer	Ancien chef	Personnel du CCmaC
Rob Cross	Conseiller, Promotion des sciences, Politiques et affaires internationales	Personnel d'EC, Politiques
Ken Denman	Adjoint	Personnel du CCmaC
Adam Fenech	Directeur, Évaluation et intégration des sciences	Personnel d'EC, Politiques
Greg Flato	Chef	Personnel du CCmaC
John Fyfe	Adjoint	Personnel du CCmaC
Kathy Gillis	Directrice, EOS	Personnel de l'Université de Victoria
David Grimes	DG, Services, Clients et partenaires	Personnel d'EC
Steve Lambert	Chercheur scientifique	Personnel du CCmaC
Julia Marshall	Détentrice d'une bourse de perfectionnement post-doctoral	Personnel du CCmaC
Adam Monahan	Professeur	Personnel de l'Université de Victoria
Tom Pederson	Doyen des Sciences	Personnel de l'Université de Victoria
John Sinocca	Adjoint	Personnel du CCmaC
Andrew Weaver	Professeur	Personnel de l'Université de Victoria
Doug Whelpdale	Directeur, Recherche climatologique	Personnel d'EC
Francis Zweirs	Ancien chef	Personnel du CCmaC

#### Centre national de la recherche faunique

Personne interrogée	Poste	Type d'employé
Dan Bondy	Ancien directeur du CNRF (maintenant à Santé Canada)	Personnel de cadre du centre
Celine Boutin	Spécialiste des agrohabitats et des plantes herbacées, TF (adjointe)	Personnel du CNRF
Dave Brackett	Ancien DG du SCF	Personnel de cadre d'EC
Jim Cheetham	Chef, Biologie	Personnel de l'Université Carleton

Mark Forbes	Biologie	Personnel de l'Université Carleton
Charles Francis	Chef, Oiseaux migrateurs (cadre-adjoint)	Personnel du CNF
Tony Gaston	Chercheur, Oiseaux de mer, OM (adjoint)	Personnel du CNRF
Kent Jenkins	Gestionnaire des installations, CNRF (cadre)	Personnel du CNRF
Sean Kennedy	Chercheur, Toxicologie biochimique et moléculaire, TF (adjoint)	Personnel du CNRF
Keith Marshall	Directeur adjoint de la TF; Directeur adjoint - CNRF (cadre)	Personnel de cadre du centre
Pierre Mineau	Chef, Pesticides, TF (adjoint)	Personnel du CNRF
Tony Scheuhammer	Chercheur, Toxicologie des métaux, TF (adjoint)	Personnel du CNRF
Trevor Swerdfager	DG, SCF	Personnel de cadre d'EC
Bryan Wakeford	Chef, Services de laboratoire, TF (cadre)	Personnel du CNRF
Steve Wendt	Directeur, Oiseaux migrateurs (cadre & Politiques)	Personnel de cadre d'EC

## Experts internationaux interrogés

Personne interrogée	Poste	Université
Gabriele Hegerl	Professeur	Université Duke
Hans von Storch	Directeur	Institut de la recherche côtière, Allemagne
Susan Solomon	Principale scientifique	<i>National Oceanic &amp; Atmospheric Administration</i> , É.-U., et co-présidente du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat – groupe de travail 1
Jerry D. Mahlman	Chargé de recherche	<i>National Center for Atmospheric Research</i>

## Autres exemples de regroupement

Personne interrogée	Poste	
Marc Bernier	Directeur	Centre des sciences de l'environnement de la région de l'Atlantique
D <sup>r</sup> Pietroniro	Chercheur scientifique adjoint à EC	Institut national de recherche sur les eaux de l'Université de Saskatoon
Don MacIver	Directeur	Division de la recherche sur l'adaptation et les impacts
Ronald Ydenberg	Directeur	<i>Centre for Wildlife Ecology</i> , Université Simon Fraser
Kathy Martin	Principale chercheuse scientifique	Service canadien de la faune et professeure en sciences forestières à l'Université de la Colombie-Britannique
D <sup>r</sup> Noel DG White	Chercheur scientifique	Agriculture et Agroalimentaire Canada Protection de la qualité des céréales

## Annexe 4: Guides des entrevues

<p><b>Professeurs de l'université</b></p> <p><b>Questions d'évaluation du regroupement</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quel poste occupez-vous à l'université? Depuis combien de temps occupez-vous ce poste?</li> <li>2. Quel lien avez-vous avec le CCmaC/CNRF?       <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Depuis combien de temps ce lien existe-t-il?</li> <li>b. Connaissiez-vous le Centre, ou aviez-vous été associé à ce dernier, avant qu'il déménage sur le campus universitaire?</li> <li>c. L'emplacement du Centre a-t-il influé sur ce lien?</li> </ol> </li> <li>3. A quel(s) type(s) d'activités conjointes (p. ex., colloques, rapports, publications, etc.) vos collègues ou vous-même avez-vous collaboré avec le Centre? Veuillez indiquer le nombre d'activités conjointes selon le genre.       <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Aviez-vous pris part à des activités conjointes avant le regroupement? Dans l'affirmative, avez-vous constaté une augmentation du nombre ou du type d'activités conjointes, ou une variation de la nature de celles-ci, depuis le regroupement du Centre?</li> </ol> </li> <li>4. À votre avis, le regroupement est-il à l'origine d'une synergie accrue entre l'université et le Centre?       <ol style="list-style-type: none"> <li>a. L'accès au savoir/à l'expertise dans le domaine de la modélisation climatique /recherche faunique a-t-il varié à la suite du regroupement? Veuillez donner des explications.</li> </ol> </li> <li>5. Avez-vous remarqué une variation du nombre de professeurs adjoints depuis le déménagement du Centre sur le campus universitaire?       <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Le recours à des professeurs adjoints a-t-il permis à l'université d'obtenir des subventions?</li> <li>b. Le montant des subventions a-t-il changé depuis le regroupement?</li> </ol> </li> <li>6. S'il y a lieu, le regroupement du Centre sur le campus universitaire a-t-il eu une incidence sur : (donnez des exemples)       <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vous-même et votre travail?</li> <li>▪ la capacité scientifique du Centre et sa capacité d'apporter sa contribution au domaine d'études?</li> <li>▪ l'université?</li> <li>▪ le domaine d'études?</li> <li>▪ les connaissances scientifiques ayant trait au secteur de la modélisation climatique/recherche faunique?</li> </ul> </li> <li>7. Pouvez-vous nommer des pratiques exemplaires ou leçons apprises découlant du regroupement sur le campus du centre de recherche et de l'université qui pourraient être utiles aux fins de la prise de décisions ultérieures en matière de regroupement? Veuillez les décrire.</li> <li>8. Avez-vous d'autres commentaires à formuler?</li> </ol>
<p><b>Personnel du centre de recherche</b> (y compris les cadres, les professeurs adjoints et les membres du personnel de recherche)</p> <p><b>Questions d'évaluation du regroupement</b></p> <p><i>Tous les participants</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quel poste occupez-vous à l'université? Depuis combien de temps occupez-vous ce poste?</li> </ol>

2. À votre avis, quel est le mandat du CCmaC/CNRF?
3. Y a-t-il un lien entre le Centre et les étudiants d'université (travail de coopération, doctorat...)? Veuillez le décrire.
  - a. Dans l'affirmative, ce lien est-il officialisé? Existe-t-il une entente entre l'université et le Centre concernant les étudiants d'université? Veuillez décrire celle-ci.
  - b. Le nombre d'étudiants travaillant avec le Centre a-t-il augmenté/diminué depuis le déménagement sur le campus universitaire? A votre avis, cela résulte-t-il du regroupement?
4. A quel(s) type(s) d'activités conjointes (p. ex., colloques, rapports, publications, etc.) vos collègues ou vous-même avez-vous collaboré avec l'université? Veuillez indiquer le nombre d'activités conjointes selon le genre?
  - a. Aviez-vous pris part à des activités conjointes avant le regroupement? Dans l'affirmative, avez-vous constaté, depuis le regroupement du Centre, une augmentation du nombre ou du type d'activités conjointes ou une variation de la nature de celles-ci,?
5. À votre avis, le regroupement est-il à l'origine d'une synergie accrue entre l'université et le Centre? Veuillez la décrire.
6. Quelle incidence le regroupement a-t-il eu sur l'accès aux installations/laboratoires/équipements? Veuillez la décrire.
  - a. Existe-t-il des ententes formelles entre le Centre et l'université décrivant l'accès aux installations/laboratoires/équipements?
7. Avez-vous observé une variation du nombre, du type ou de la paternité des publications produites par le personnel du Centre depuis le regroupement sur le campus de l'université? Veuillez donner une description.
8. Que pensez-vous de la présence, sur la scène nationale/internationale, du CCmaC/CNRF dans le domaine de la modélisation climatique /recherche faunique?
  - a. Cette présence s'est-elle modifiée depuis le déménagement (période allant de 1993 à 2002)?
9. Selon votre expérience, quelle incidence le regroupement sur le campus universitaire a-t-il eu sur la capacité scientifique du Centre et sa capacité d'apporter sa contribution dans ce domaine?
  - a. Quels ont été les principaux avantages ou désavantages du regroupement?
10. Pouvez-vous nommer des pratiques exemplaires ou leçons apprises découlant du regroupement, sur le campus, du centre de recherche et de l'université qui pourraient être utiles aux fins de la prise de décisions ultérieures en matière de regroupement?
11. Selon vous, quel est le lien entre l'élaboration des politiques et les résultats de la recherche scientifique obtenus par le Centre?
12. La recherche scientifique menée par le CCmaC/CNRF sert-elle aux fins d'élaboration des politiques? Veuillez fournir des explications.
  - a. Dans l'affirmative, comment et à quelle étape est-il utilisée? Y a-t-il des exemples à l'appui de cette utilisation?
  - b. Sinon, pourquoi?
13. Selon votre expérience, quelle interaction existe entre les membres du personnel du Centre affectés à la recherche et ceux qui s'occupent de l'élaboration des politiques? Veuillez fournir des exemples.
  - a. Quels sont les points forts et les points faibles de ce lien?

- b. De quelle manière pouvez-vous améliorer le lien entre le Centre et le personnel responsable de la formulation des politiques?
  - c. Avez-vous remarqué une différence dans cette interaction attribuable au regroupement sur le campus du centre de recherche et de l'université?
14. Le regroupement sur le campus universitaire a-t-il des résultats imprévus? Veuillez fournir des explications.
15. Avez-vous d'autres commentaires à formuler?

*Cadres du centre*

16. De quelle manière le travail du Centre est-il lié aux résultats stratégiques d'EC? Veuillez donner des exemples.
17. Le regroupement sur le campus universitaire a-t-il permis d'optimiser les ressources?

*Professeurs adjoints*

16. Quand êtes-vous devenu professeur adjoint? Quel avantage, s'il en est, le statut de professeur adjoint a-t-il comporté pour le Centre?
17. Quelle proportion de votre temps consacrez-vous à votre rôle de professeur d'université /membre du personnel d'EC? (pourcentage approximatif)
18. Veuillez faire des commentaires sur le processus d'attribution de subventions aux professeurs adjoints par des organismes subventionnaires (p. ex., CRSNG, FCSCA).
- a. Quel est le montant approximatif du financement qui vous est accordé par ces organismes?
  - b. De quelle manière ce financement est-il utilisé?
  - c. Quels ont été certains des avantages de ces fonds additionnels?

**Cadres d'EC ne faisant pas partie du personnel du Centre****Questions d'évaluation du regroupement**

1. Quel poste occupez-vous au Ministère? De quelle manière votre poste est-il lié au CCmaC/CNRF?
2. À votre avis, quel est le mandat du CCmaC/CNRF?
3. Selon vous, le regroupement est-il à l'origine d'une synergie accrue entre l'université et le Centre? Veuillez fournir une description.
4. Selon votre expérience, quelle incidence le regroupement sur un campus universitaire a-t-il eu sur la capacité scientifique du Centre et sa capacité d'apporter sa contribution dans ce domaine?
  - a. Quels ont été les principaux avantages ou désavantages du regroupement?
5. Pouvez-vous nommer des pratiques exemplaires ou leçons apprises découlant du regroupement, sur le campus, du centre de recherche et de l'université qui pourraient être utiles aux fins de la prise de décisions ultérieures en matière de regroupement?
6. Selon vous, quel est le lien entre l'élaboration des politiques et les résultats de la recherche scientifique obtenus par le Centre?
7. La recherche scientifique menée par le CCmaC/CNRF sert-elle aux fins d'élaboration des politiques? Veuillez fournir des explications.
  - a. Dans l'affirmative, comment et à quelle étape est-il utilisée? Y a-t-il des exemples à l'appui de cette utilisation?
  - b. Sinon, pourquoi?
8. Le regroupement sur le campus universitaire a-t-il des résultats imprévus? Veuillez fournir des explications.
9. De quelle manière le travail du Centre est-il lié aux résultats stratégiques d'EC?

<p>Veillez donner des exemples.</p> <p>10. Le regroupement sur le campus universitaire a-t-il permis d'optimiser les ressources?</p> <p>11. Avez-vous d'autres commentaires?</p>
<p><b>Experts internationaux</b></p> <p><b>Questions d'évaluation du regroupement</b></p> <p>1. Connaissez-vous le CCmaC/CNRF?</p> <p>a. Depuis quand connaissez-vous le CCmaC/CNRF?</p> <p>b. Saviez-vous que le Centre avait été relocalisé sur un campus universitaire?</p> <p>2. Quel est le lien, s'il en est, entre l'organisme auquel vous êtes rattaché et le CCmaC/CNRF?</p> <p>a. Depuis combien de temps ce lien existe-t-il?</p> <p>3. Que pensez-vous de la présence, sur la scène nationale/internationale, du CCmaC/CNRF dans le domaine de la modélisation climatique /recherche faunique?</p> <p>a. Cette présence s'est-elle modifiée depuis le déménagement (regroupement), pour la période allant de 1993 à 2002? Veuillez donner un exemple.</p> <p>4. Quelle incidence, s'il en est, le regroupement sur un campus universitaire a-t-il eu sur la capacité scientifique du Centre et sa capacité d'apporter sa contribution dans ce domaine? Veuillez donner un exemple. Si vous ne savez pas exactement ce qu'il en est, veuillez nous faire part de vos réflexions à ce sujet.</p> <p>a. Le regroupement a-t-il eu une influence sur votre lien avec le Centre ou modifié celui-ci? Dans l'affirmative, quels ont été les principaux avantages ou désavantages du regroupement?</p> <p>5. Avez-vous des commentaires additionnels à formuler?</p>
<p><b>Autres exemples d'ententes de collaboration</b></p> <p><b>Questions d'évaluation</b></p> <p><i>Contexte</i></p> <p>1. Vérifiez l'information connue se rapportant au centre.</p> <p>2. Depuis quand êtes-vous installé sur le campus universitaire?</p> <p>3. Pouvez-vous faire l'historique du centre?</p> <p>4. Pouvez-vous décrire l'accord de regroupement entre l'université et le gouvernement fédéral? (<i>Est-ce un accord plus consultatif (diffusion de l'information et du savoir) ou plus contributif? (c.-à.d. comprend-t-il des installations partagées, une contribution financière)</i>)</p> <p>5. S'agit-il du regroupement à l'université d'un certain nombre d'employés du gouvernement fédéral? Ou n'y a-t-il qu'une personne qui travaille au Centre?</p> <p>6. Combien de membres du personnel du gouvernement fédéral travaillent au Centre? Combien de ces employés sont rattachés à chaque ministère?</p> <p>7. D'autres ministères du gouvernement fédéral ont-ils procédé à une relocalisation au Centre?</p> <p>8. Où le Centre est-il situé? (Est-il intégré à d'autres facultés ou occupe-t-il son propre bâtiment)</p> <p><i>Lien</i></p> <p>9. Existe-t-il un lien entre les employés du gouvernement fédéral et l'université? p. ex., statut de professeur adjoint, accès aux installations du collège.</p> <p>10. Le regroupement comporte-t-il d'autres avantages particuliers?</p> <p>11. Pouvez-vous décrire le niveau d'intégration des employés de l'université et de</p>

l'administration fédérale?

12. Quels sont les objectifs du regroupement?

13. À votre avis, ces objectifs ont-ils été atteints?

14. Au mieux de votre connaissance, a-t-on discuté de la possibilité de relocaliser le Centre à d'autres endroits avant de prendre la décision de le déménager à l'emplacement actuel? Veuillez fournir une description.

15. Quelles leçons peut-on tirer de votre expérience qui pourraient être utiles aux fins de regroupements ultérieurs?

*En conclusion*

16. Avez-vous d'autres commentaires à formuler?

17. Y a-t-il une autre personne que je devrais interroger?

## Annexe 5 : Résultats détaillés de l'évaluation

Question d'évaluation	CCmaC	CNRF
<p>1. Les activités scientifiques, le mandat (planifié), et les résultats (obtenus) du regroupement appuient-ils le CCDE à travers les résultats stratégiques du Ministère? (Pertinence)</p>	<p><b><u>À part les plans de projets axés sur les résultats et les mandats dont on s'attend, du fait de leur nature, qu'ils s'alignent sur les résultats ministériels, l'information permettant de déterminer le degré d'alignement sur les résultats stratégiques du Ministère est limitée.</u></b></p> <p>i) Lien avec les résultats du Ministère / le CCDE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan de travail pour l'EF 2005-2006 qui, semble-t-il, est aligné sur le PPAR</li> <li>▪ Stratégiquement, le PPAR établit des objectifs qui sont manifestement liés aux résultats des conseils/du Ministère et au pilier de la S&amp;T</li> <li>▪ Il existe de la documentation courante résultant de la transformation à EC et de la nécessité d'établir des PPAR</li> </ul> <p>ii) Mandat – connaissance et diffusion</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définition du mandat sur le site Web et dans une brochure</li> <li>▪ Accord quant au mandat et compréhension de ce dernier</li> <li>▪ Le mandat appuie les documents ministériels</li> </ul>	<p><b><u>À part les plans de projets axés sur les résultats et les mandats dont on s'attend, du fait de leur nature, qu'ils s'alignent sur les résultats ministériels, l'information permettant de déterminer le degré d'alignement sur les résultats stratégiques du Ministère est limitée.</u></b></p> <p>i) Lien avec les résultats du Ministère / le CCDE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lien stratégique avec les résultats /CCDE à travers les PPAR</li> <li>▪ 2 secteurs de programmes distincts au sein du CNRF</li> </ul> <p>ii) Mandat - connaissance et diffusion</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accord quant au mandat au niveau du programme (p. ex., Toxicologie de la faune et Oiseaux migrateurs)</li> <li>▪ L'objectif initial d'élargir le CNRF pour en faire un leader/réseau parmi les universités ne s'est pas concrétisé; cela s'explique par les modifications apportées aux priorités et à la direction et par la fluctuation des ressources</li> <li>▪ Le Centre n'a pas été un élément d'unification entre ces programmes; il a connu des transformations et son importance a varié</li> <li>▪ Le mandat appuie les documents ministériels</li> </ul>
<p>2. Y a-t-il des preuves que les résultats immédiats ont été atteints? (Succès)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meilleur accès aux étudiants</li> <li>▪ Meilleur accès aux connaissances</li> <li>▪ Meilleur accès aux installations spécialisées</li> <li>▪ Optimisation des ressources</li> </ul>	<p><b><u>Il existe des preuves de la réalisation de tous les résultats immédiats suivants :</u></b></p> <p>i) Meilleur accès aux étudiants</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preuves écrites – augmentation du nombre d'étudiants rédigeant des thèses ayant trait au climat (période allant d'oct. 1990 à aujourd'hui : 36)</li> <li>▪ Augmentation du nombre de professeurs adjoints et, par conséquent, de la supervision conjointe des étudiants et de la recherche effectuée conjointement avec ces derniers</li> </ul> <p>ii) Meilleur accès aux connaissances</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preuves écrites – meilleur accès aux connaissances grâce à des activités conjointes, comme des colloques, des projets de recherche et à l'enseignement limité ou aux conférences données en tant qu'invités par les professeurs adjoints</li> <li>▪ La concentration de l'expertise dans la région de Victoria provoque une hausse du nombre d'experts en visite</li> </ul> <p>iii) Meilleur accès aux installations spécialisées</p>	<p><b><u>Tant les preuves que la réalisation des trois résultats immédiats suivants sont limitées :</u></b></p> <p>i) Meilleur accès aux étudiants</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pas de preuves écrites quant au nombre d'étudiants; hausse observée du nombre d'étudiants (en majeure partie attribuable au fait qu'il y a plus d'espace pour les accueillir)</li> <li>▪ Tension entre le département de biologie et le Centre au sujet des étudiants</li> <li>▪ Le nombre d'étudiants n'est pas lié à l'emplacement; les 24 places prévues pour les étudiants dans les nouvelles installations sont, semble-t-il, en majeure partie occupées</li> </ul> <p>ii) Meilleur accès aux connaissances</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Au nombre des activités conjointes, mentionnons la série de colloques, la supervision des étudiants, l'enseignement occasionnel, la contribution au nouveau laboratoire de géomatique sur le campus</li> <li>▪ Les activités conjointes sont surtout axées sur les étudiants plutôt que sur la</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le Centre a accès à des locaux ou de l'équipement et partage des bureaux avec le groupe de la SEOS qui étudie le climat</li> <li>▪ Entente avec l'Université – le personnel du Centre a accès à la bibliothèque et aux publications en ligne de l'école</li> <li>▪ En raison du genre de travail effectué au CCmaC – pas besoin de laboratoires (travail effectué à l'aide d'ordinateurs et séparé de l'Université pour des questions de sécurité ayant trait à EC)</li> </ul> <p>iii) Optimisation des ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preuves écrites – optimisation :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des ressources humaines – le Centre a plus de personnel dont les salaires sont payés à même le budget des services votés; le Centre a conclu un accord avec le MPO et compte sur deux autres chercheurs scientifiques</li> <li>• Des subventions – (grâce aux professeurs adjoints) permettant la recherche effectuée par des étudiants</li> <li>• De l'information et des ressources - grâce aux réseaux</li> </ul> </li> </ul>	<p>faculté universitaire</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contact limité d'EC avec le département de biologie compte tenu des limitations en matière de sécurité et du type de travail effectué</li> </ul> <p>iii) Meilleur accès aux installations spécialisées</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Augmentation nette de l'espace disponible et amélioration aux laboratoires, touchant presque exclusivement le CNRF et non liées à l'université ou au regroupement</li> <li>▪ Construction de locaux selon les besoins; 5<sup>e</sup> étage non encore totalement aménagé</li> <li>▪ Entente avec l'Université – le personnel du Centre a accès à la bibliothèque et aux publications en ligne de l'école</li> <li>▪ Une entente en vue d'un institut unifié (entre EC et l'université) a été rédigée mais n'a jamais été signée</li> </ul> <p><b><u>Le résultat immédiat suivant n'a pas été atteint :</u></b></p> <p>iii) Optimisation des ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pas d'augmentation importante des ressources</li> <li>▪ Bon nombre de membres du personnel du Centre étaient des professeurs adjoints avant le regroupement</li> <li>▪ Difficile de payer les étudiants et de conserver un financement stable à long terme</li> </ul>
<p>3. Y a-t-il des preuves que les résultats intermédiaires ont été atteints? (Succès)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Synergie accrue</li> <li>▪ Capacité scientifique accrue</li> </ul>	<p><b><u>Il existe des preuves de la réalisation de tous les résultats intermédiaires suivants :</u></b></p> <p>i) Synergie accrue</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Problème d'attribution- difficile de déterminer si les hausses résultent du regroupement ou de la tendance vers la collaboration dans le secteur gouvernemental des sciences</li> <li>▪ Mandats complémentaires du Centre et la SEOS; le personnel du Centre a participé au recrutement du corps professoral de la SEOS</li> <li>▪ Recherches conjointes ont débouché sur des publications conjointes</li> <li>▪ Hausse du nombre d'activités conjointes (voir EQ2)</li> <li>▪ Interaction limitée avec les universités avant le déménagement; le personnel du Centre et le corps professoral de l'université interagissent continuellement, ce qui est perçu comme un bon indicateur de collaboration</li> </ul> <p>ii) Capacité scientifique accrue</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Problème d'attribution - difficile de déterminer si la hausse de la capacité scientifique est liée au regroupement ou au fait que ce secteur a acquis une plus grande renommée au cours des</li> </ul>	<p><b><u>Tant les preuves que la réalisation de tous les résultats intermédiaires suivants sont limitées :</u></b></p> <p>i) Synergie accrue</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preuves écrites – hausses du nombre de publications; toutefois, rien ne prouve qu'elle est attribuable au regroupement; de surcroît, pas de publications conjointes avec le personnel de l'université</li> <li>▪ Hausse minimale du nombre de professeurs adjoints; après le regroupement, le processus de nomination n'a pas été aussi rapide et simple que prévu; bon nombre de membres du personnel avaient déjà le statut de professeur adjoint dans d'autres établissements d'enseignement</li> <li>▪ Synergies avec les étudiants plutôt qu'avec le personnel de l'université</li> <li>▪ Nombre limité d'activités conjointes avec l'université</li> <li>▪ Parmi les obstacles à la synergie : accès aux installations (sécurité et espaces communs), changement au sein de l'administration et du personnel</li> </ul> <p>ii) Capacité scientifique accrue</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hausse de la capacité scientifique non</li> </ul>

	<p>dix dernières années</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Augmentation de la capacité humaine grâce à l'optimisation des capacités des chercheurs scientifiques et des étudiants; le budget des services votés est resté stable en majeure partie</li> <li>▪ Le Centre s'est bâti une solide réputation dans la collectivité internationale et est considéré comme un leader dans le domaine (bien que sa taille soit fort réduite, comparativement à ses homologues internationaux)</li> <li>▪ Concentration d'expertise dans la région de Victoria; par conséquent, augmentation du nombre de spécialistes invités dans le secteur des sciences du climat</li> </ul>	<p>liée au regroupement; elle est liée à l'accroissement de l'espace mis à la disposition du Centre, ce qui a permis d'avoir plus de place pour les étudiants et du meilleur équipement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ À l'interne, on croit que la réputation du Centre tient aux scientifiques qui y sont rattachés plutôt qu'à l'établissement lui-même</li> </ul>
<p>4. Y a-t-il des preuves que les résultats finaux ont été atteints? (Succès)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recherche scientifique appuyant les résultats intermédiaires et stratégiques du Ministère et les résultats du RPAR</li> </ul>	<p><b><u>Il existe des preuves de la réalisation du résultat final :</u></b></p> <p>Recherche scientifique appuyant les résultats intermédiaires et stratégiques du Ministère et les résultats du RPAR (p. ex., lien avec la politique scientifique)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lien entre le Centre et la politique internationale grâce au GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incidence au pays en retour, stimulant l'action politique (dépasse EC)</li> <li>• Recherche menée au Centre est d'une portée internationale</li> </ul> </li> <li>▪ Contribution considérable du Canada aux rapports du GIEC (à la fois grâce au personnel du Centre et aux professeurs de l'université); bon nombre de membres du personnel du Centre sont responsables de chapitres</li> <li>▪ Le lien entre la politique et les sciences n'a rien à voir avec l'emplacement</li> </ul>	<p><b><u>Tant les preuves que la réalisation du résultat final sont limitées :</u></b></p> <p>Recherche scientifique appuyant les résultats intermédiaires et stratégiques du ministère et les résultats du RPAR (p. ex., lien avec la politique scientifique)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ne se rapporte pas à l'emplacement et n'est pas lié au regroupement</li> <li>▪ Question précise; pas de lien soutenu entre la politique et la recherche; forte corrélation dans des cas particuliers (l'exemple des plombs de chasse, souvent donné pour illustrer le lien entre la recherche scientifique et la politique, est antérieur au regroupement)</li> </ul>
<p>5. Y a-t-il eu des résultats non intentionnels? (Succès)</p>	<p><b><u>Peu de résultats non intentionnels ont été cernés</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Peu de résultats non intentionnels; toutefois, peu de buts /d'objectifs du regroupement ayant été exprimés, les comparaisons sont difficiles</li> <li>▪ Degré de collaboration satisfaisant dépassant les attentes initiales</li> <li>▪ Synergies imprévues avec l'Institut des sciences de la mer du MPO dans le domaine de l'océanographie biologique</li> </ul>	<p><b><u>Un certain nombre de résultats non intentionnels ont été cernés</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Collaboration moins soutenue que prévue avec l'université (défaut d'atteindre le résultat prévu)</li> <li>▪ Renforcement de la sécurité qui restreint la collaboration</li> <li>▪ Pénurie de ressources à l'origine de problèmes financiers et de risques ayant trait aux paiements de location non provisionnés</li> <li>▪ Moins d'interaction individuelle entre les membres du personnel du Centre que dans des immeubles plus petits</li> <li>▪ Déconnexion d'avec l'AC (p. ex., réunions à la Place Vincent Massey)</li> </ul>

<p>6. Le regroupement, sur des campus universitaires, des centres de recherche est-il rentable? (rapport coût-efficacité)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relocalisation des installations</li> <li>▪ Coûts d'exploitation</li> </ul>	<p><b><u>La pénurie de données empêche qu'on détermine si le regroupement a été rentable ou non</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le regroupement visant l'ajout au modèle climatique du volet des océans, les seuls emplacements envisagés ont donc été la côte ouest (Victoria) et la côte est (Halifax)</li> <li>▪ Rien ne prouve que ces options ou le coût du regroupement ont été analysés</li> <li>▪ Financement versé par le gouvernement de la C.-B. à l'Université de Victoria au titre de l'aménagement du Centre; à l'époque du déménagement, EC n'avait pas de bail (ce n'est que tout récemment, en 2002, qu'il a versé des frais nominaux d'environ 50 000 \$ par année) et ne payait que peu ou point de loyer pour les locaux utilisés; les locaux sont fortement subventionnés</li> <li>▪ Le CCmaC est en voie de déménager dans le nouvel immeuble des sciences et louera ces locaux à un prix qui est plus près de la valeur du marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Espace non aménagé (p. ex, inoccupation du cinquième étage)</li> </ul> <p><b><u>La pénurie de données et d'information empêche qu'on détermine si le regroupement a été rentable ou non</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La relocalisation du Centre a été décidée pour des raisons d'hygiène et de sécurité liées à l'immeuble autrefois occupé par le Centre; plusieurs options ont été envisagées dans la RCN</li> <li>▪ Des prévisions documentées (planifiées) ont été établies quant aux coûts et à l'analyse quantitative de la relocalisation à l'Université Carleton, comparativement à d'autres possibilités</li> <li>▪ Aucune donnée n'a été fournie relativement au coût de la relocalisation ou aux coûts d'exploitation annuels depuis le déménagement</li> </ul>
<p>7. Quels autres types d'accords de collaboration (avec des universités) ont été conclus à EC? (conception et exécution)</p>	<p><b><u>Un certain nombre de facteurs influent sur l'incidence du regroupement, y compris le genre d'entente (entre l'université et le ministère fédéral), l'usage du bâtiment et la taille du personnel.</u></b></p> <p>Les catégories suivantes exercent, semble-t-il, une influence sur l'incidence du regroupement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Usage             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Employés de l'université et du gouvernement c. employés du gouvernement seulement                 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Des employés du gouvernement interviennent pour les deux tiers du personnel du CSE de la région de l'Atlantique et les employés de l'université représentent le tiers résiduel</li> <li>✓ Seul le personnel d'Agriculture occupe le CRC</li> </ul> </li> <li>• Plusieurs ministères gouvernementaux c. un seul ministère                 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le personnel du CNRH est en majeure partie composée d'employés d'EC et d'un petit nombre d'employés d'Agriculture</li> <li>✓ Seul le personnel d'Agriculture occupe le CRC</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>▪ Taille (grande, petite, intermédiaire)             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le CSE de la région de l'Atlantique accueille 32 fonctionnaires</li> <li>• Le SCF fonctionne avec sept employés d'EC</li> <li>• Environ 100 employés d'EC travaillent au CNRH</li> </ul> </li> <li>▪ Type d'entente (tripartite, financière, de consultation)             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaire de recherche, Université de la C.-B. et SCF : entente tripartite</li> <li>• Le GRAR a conclu des ententes de consultation avec les universités partenaires</li> <li>• Le CNRH a signé un bail avec l'Université, aucun accord de regroupement n'a été signé</li> </ul> </li> </ul>	
<p>8. Quelles sont les pratiques exemplaires et les leçons apprises découlant du regroupement? (conception et exécution)</p>	<p><b><u>Plusieurs pratiques exemplaires ou leçons apprises découlant du regroupement ont été cernées</u></b></p> <p>Regroupées par thème :</p> <p>Installations et locaux (y compris la connectivité)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Décision quant à la distance de l'AC; le décalage horaire peut compliquer la tâche de répondre aux demandes de</li> </ul>	<p><b><u>Plusieurs pratiques exemplaires ou leçons apprises découlant du regroupement ont été cernées</u></b></p> <p>Regroupées par thème :</p> <p>Installations et locaux (y compris la connectivité)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nécessité d'assurer la circulation du personnel /l'accès aux installations; les mesures de sécurité doivent être</li> </ul>

	<p>l'AC</p> <p>Personnel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nécessité de faire en sorte que le personnel relocalisé souscrive au projet</li> <li>▪ Importance de bien gérer le Centre; le regroupement est un partenariat et des accommodements doivent être faits</li> <li>▪ Nécessité de réunir les bonnes personnes, de jumeler les compétences</li> </ul> <p>Synergies</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Importance d'avoir une masse critique en un lieu : le SEOS commençait tout juste à prendre de l'expansion dans le secteur de la géologie et de l'océanographie – les sciences du climat et de l'atmosphère ont élargi leur sphère d'activité globale; connexion avec le MPO et l'Institut des sciences de la mer</li> <li>▪ Importance de la proximité : regroupement dans le même immeuble et non pas seulement sur le campus; la proximité engendre plus de possibilités de collaboration</li> <li>▪ Importance des locaux partagés : c'est ainsi que se développe l'esprit de collaboration (p ex., couloirs, salle de détente)</li> </ul> <p>Type d'entente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nécessité de fixer des objectifs clairs /une vision commune dès le départ</li> <li>▪ Doit être une tâche à long terme</li> <li>▪ Le département d'accueil doit être dynamique et le l'université doit souscrire au projet</li> </ul>	<p>complémentaires de celles prises par l'université</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilité d'accès à l'université, comparativement au processus en place dans les immeubles fédéraux</li> <li>▪ Importance de conclure un accord en matière de financement et d'officialiser ce dernier avant d'aller de l'avant</li> <li>▪ Achèvement de la construction avant le déménagement</li> </ul> <p>Personnel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les membres du personnel ont été consultés pendant toute la durée du processus de relocalisation et ont fait des commentaires favorables à ce sujet</li> <li>▪ Importance du leadership dans un cas comme celui-ci; nécessité d'avoir recours aux bonnes personnes (mentalité de réseautage)</li> <li>▪ L'université fournit un milieu offrant des possibilités sur le plan social et éducatif</li> </ul> <p>Synergies</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nécessité de fixer des objectifs communs (liens intellectuels) avec l'établissement situé au même endroit; il serait utile qu'un comité mixte s'occupe de cette question</li> <li>▪ Importance de créer une masse critique dans un secteur et d'étudier quelle combinaison de personnes /groupes/activités pourrait permettre d'établir ce genre de synergie</li> </ul> <p>Type d'entente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nécessité d'établir un rapport formel avant le déménagement (p. ex., statut de professeur adjoint, accord de regroupement, etc.)</li> </ul>
--	---	---

## Annexe 6: CNRF - Information sur les coûts

Emplacement	Gamelin	Carleton				
	Réel	Prévu	Réel			
État d'avancement						
Source	Source secondaire: courriel du 28 février 2006 <sup>i</sup>	Présentation du CT	Bail (octobre 2000)	Mémoire faisant état des coûts de F&E pour 2004-2005 (5 septembre 2005)	Rapport sur le budget/ les écarts budgétaires (en date du 22 septembre 2005)	Source secondaire : courriel du 28 février 2006 <sup>ii</sup>
Déménagement/ relocalisation	s/o					
Exploitation – coûts annuels de F&E	329 535 <sup>iii</sup> \$ (113,83 \$ par M2 <sup>iv</sup> )	Somme prévue : 316 000 \$	Estimation 700 000 <sup>v</sup> \$	Somme versée par le CNRF : 783 000 \$ Coût d'occupation global : 712 776,13 <sup>vi</sup> \$ Remboursement au CNRF : 70 223,87 \$	Services votés 101 : 571 823 \$	2004-2005 734 276 <sup>vii</sup> \$ (155,96 \$ par M2) 2005-2006 763 010 \$ (162,07 \$ par M2)

<sup>i</sup> Par référence à 2895 M2 (mètres carrés) d'espace brut des installations.

<sup>ii</sup> Par référence à 4708 M2 d'espace brut des installations.

<sup>iii</sup> Cette somme a été obtenue à l'issue de l'analyse des coûts d'entretien et des coûts de projet pour les installations du CNRF en 2002-2003 (Gamelin) et en 2004-2005 (Carleton) et des dépenses d'investissement prévues pour 2005-2006. Sont exclues les salaires du personnel, les paiements de location, les paiements en remplacement d'impôts (PILT) et les données relatives à l'amélioration du projet se rapportant à l'investissement annuel; ce qui permet d'en arriver à une comparaison des données relatives aux activités quotidiennes et à l'entretien. Ont également été ignorés une restructuration mineure du capital et des travaux de réparation peu importants effectués pour des raisons de sécurité.

<sup>iv</sup> Mètres carrés.

<sup>v</sup> Par « coûts d'exploitation », on entend la somme de ce qui suit : i) tous les coûts, frais et dépenses nets directement attribuables à l'exploitation, à la réparation et à l'entretien des locaux, y compris, sans limitation, les taxes, les services fournis conformément à la section 6 du bail, l'assurance contractée par l'Université Carleton en conformité de la section 9 du bail et les coûts de CVC. ii) toutes les dépenses nettes encourues après la date à laquelle EC a pour la première fois occupé des locaux, quels qu'ils soient, de l'établissement et pouvant être correctement attribuées à l'année en question, au chapitre de toute amélioration apportée aux immobilisations, réparation à la structure ou réparation de tout genre à l'établissement, et iii) les frais généraux liés à la gestion extérieure équivalant à 10 % des sommes totales indiquées aux sections 1.3 (i), (ii) et 1.4 de l'annexe (installations, services et services publics partagés).

<sup>vi</sup> L'état récapitulatif des coûts d'exploitation (2004-2005) scinde les coûts en plusieurs catégories, entre autres les services de gestion des installations, les services publics, les frais d'exploitation, les demandes/suppléments propres au CNRF, les honoraires de gestion, TPS.

<sup>vii</sup> Idem.