

Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGAR)
et
Cadre de vérification axé sur les risques (CVAR)
pour le
Programme de subventions de réseaux de centres d'excellence dirigés par l'entreprise
(RCE-E)

janvier 2010

Table des matières

1	Introduction	1
1.1	Contexte	1
1.2	Niveau d'intégration.....	1
2	Profil du programme.....	2
2.1	Contexte	2
2.2	But et objectifs du Programme des RCE-E.....	3
2.3	Principaux bénéficiaires et intervenants	3
2.4	Ressources	4
3	Résultats prévus	4
3.1	Principaux secteurs de risque	5
3.2	Modèle logique	6
3.3	Responsabilisation	10
4	Sommaire de l'évaluation et de la gestion des risques.....	12
4.1	Processus de gestion des risques	12
4.2	Évaluation globale des risques.....	13
5	Plan de surveillance et d'évaluation	14
5.1	Surveillance du programme	14
5.2	Surveillance des risques et du rendement	15
5.3	Rapports sur le rendement.....	20
5.4	Plan d'évaluation.....	21
5.5	Stratégie d'établissement des rapports	25
5.6	Plan de gestion des risques.....	26
5.7	Vérification interne.....	28
5.8	Rapports de vérification	29

1 Introduction

1.1 Contexte

Le Programme des RCE-E est une initiative fédérale qui finance les nouveaux réseaux de recherche dirigés par le secteur privé afin de regrouper les experts des secteurs gouvernemental, privé et universitaire du monde entier, afin d'appuyer la recherche appliquée dans les secteurs prioritaires de l'environnement, l'énergie, les technologies de l'information et des communications (TIC) et la santé, au moyen d'un processus compétitif à l'échelle canadienne.

Le Programme des RCE-E est supervisé par un comité de direction tripartite (Comité de direction des RCE) composé du sous-ministre d'Industrie Canada (ou de son délégué), des présidents des trois organismes subventionnaires fédéraux et du président de la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI) (à titre d'observateur).

L'administration courante du Programme des RCE-E est assurée par le Secrétariat des RCE.

1.2 Niveau d'intégration

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

Le présent document renferme les sections suivantes.

- **Section 2 – Profil du programme.** Cette section présente une description détaillée des objectifs et de la raison d'être du Programme des RCE-E. On y décrit également les ressources allouées au Programme des RCE-E et les groupes visés par le programme.
- **Section 3 – Résultats attendus.** Cette section présente une description des résultats attendus et de la démarche associée aux activités du Programme des RCE-E.
- **Section 4 – Sommaire de l'évaluation et de la gestion des risques.** Cette section présente une description des stratégies d'évaluation et de gestion des risques en place relatives au Programme des RCE-E.
- **Section 5 – Surveillance, évaluation et vérification.** Cette section présente de l'information détaillée sur les indicateurs utilisés pour mesurer le succès des activités du Programme des RCE-E, et la façon dont ils peuvent être mesurés et communiqués sur une base continue. On y présente une stratégie permettant d'évaluer la pertinence, le succès et la rentabilité de ces activités, ainsi qu'un plan de gestion des risques. On y traite, en outre, de la vérification interne.

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

2 Profil du programme

2.1 Contexte

Les sciences et la technologie (S et T) jouent un rôle de premier plan pour ce qui est d'aider les Canadiens à relever des défis pressants sur le plan social. Les S et T contribuent aussi à stimuler l'innovation des entreprises, ce qui permet aux économies d'accroître leur productivité et leur compétitivité à long terme et ainsi favoriser l'accroissement du niveau et de la qualité de vie au fil des années. Cependant, les investissements du secteur privé canadien dans les S et T et les nouvelles technologies et la demande de travailleurs hautement qualifiés sont faibles comparativement à ceux des autres pays membres de l'OCDE. Cela contribue à la faible croissance de la productivité par rapport aux États-Unis, le plus important partenaire commercial du Canada.

Dans sa stratégie en matière de S et T, *Réaliser le potentiel des sciences et de la technologie au profit du Canada*, le gouvernement du Canada définit un cadre stratégique pluriannuel qui vise à améliorer la compétitivité à long terme du Canada et la qualité de vie des citoyens grâce à trois avantages inter reliés et fondés sur les S et T. Elle préconise l'avantage entrepreneurial pour renforcer l'engagement du secteur privé envers la R et D et l'innovation tant essentielles à la productivité et à la compétitivité, l'avantage du savoir pour faire en sorte que les universités et les collèges conservent leur réputation mondiale d'excellence en recherche, et l'avantage humain pour que le Canada puisse avoir accès aux chercheurs et innovateurs hautement compétents dont il a besoin.

Le Budget de 2007 prévoit un vaste éventail de mesures rapides à l'appui de la Stratégie des S et T, dont la mise en œuvre de trois nouvelles initiatives visant à tirer parti de l'excellente base de recherche publique au Canada au profit de la recherche et de l'innovation dans les entreprises. Ces initiatives consistent en l'établissement d'un Programme de centres d'excellence en commercialisation et en recherche (CECR), d'un Programme des réseaux de centres d'excellence dirigés par l'entreprise (RCE-E) et d'un Programme de stages en R et D industrielle (SRDI). Ces trois programmes ont pour but d'augmenter les investissements du secteur privé dans la recherche au Canada, de stimuler la formation de chercheurs qualifiés et de mettre les idées et le talent qui en résultent au service des entreprises qui souhaitent commercialiser ces innovations. Pour faire en sorte que le Programme de CECR et le Programme des RCE-E répondent véritablement aux besoins des entreprises, le Programme des RCE mettra sur pied un Conseil consultatif dirigé par le secteur privé (CCSP).

Le but du nouveau Programme des RCE-E est de financer des réseaux collaboratifs d'envergure pour encourager l'innovation dans le secteur privé en vue d'assurer aux Canadiens des retombées sur le plan de l'économie, de la santé, de la société et de l'environnement et promouvoir un *avantage entrepreneurial*.

Comme on l'a mentionné dans le document *Réaliser le potentiel des sciences et de la technologie au profit du Canada*, la compétitivité du secteur privé profiterait d'une nouvelle orientation de programme, selon laquelle les RCE dirigés par l'entreprise feraient appel au secteur privé pour établir les priorités et diriger la R et D des réseaux. Le Programme de réseaux de centres d'excellence dirigés par l'entreprise (RCE-E) proposé se traduirait par des résultats commerciaux plus importants.

Dans le cadre du Programme des RCE-E, jusqu'à cinq nouveaux réseaux seront financés dans des domaines de recherche stratégiques qui offriront un avantage concurrentiel à long terme à des consortiums d'entreprises canadiennes soutenus par des réseaux de chercheurs universitaires et gouvernementaux. Les RCE-E différeront des RCE existants, car leur durée sera plus courte.

2.2 But et objectifs du Programme des RCE-E

Le but du Programme des RCE-E est de financer des réseaux collaboratifs d'envergure pour encourager l'innovation dans le secteur privé dans les cinq domaines de recherche prioritaires :

- ❑ Sciences et technologies de l'environnement;
- ❑ Ressources naturelles et énergie;
- ❑ Sciences et technologies de la santé et sciences de la vie;
- ❑ Technologies de l'information et des communications;
- ❑ Gestion, administration et finances.

Ces objectifs sont étroitement liés aux résultats stratégiques énoncés dans l'architecture des activités de programme (AAP) des trois organismes subventionnaires. Ceux-ci ont tous des objectifs liés à la formation et à l'appui des chercheurs et au transfert des connaissances issus des travaux de recherche.

2.3 Principaux bénéficiaires et intervenants

Les principaux exécutants du programme comprennent les trois organismes subventionnaires – le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG), les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) et le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) – ainsi que le Ministère d'Industrie Canada. Les partenaires du secteur public et du secteur privé et les chercheurs universitaires apportent une contribution importante à l'atteinte des résultats.

2.3.1 Bénéficiaires admissibles

Les organismes bénéficiaires admissibles à recevoir des fonds provenant d'une subvention de RCE-E sont :

- ❑ les consortiums du secteur privé qui hébergent le centre administratif d'un RCE-E;
- ❑ les membres et les chercheurs associés d'un RCE-E qui permettront au réseau d'atteindre les buts et les objectifs du programme de recherche du RCE-E. Les membres peuvent être des universités canadiennes, des entreprises du secteur privé faisant des travaux d'envergure de R et D au Canada et des organismes à but non lucratif canadiens.

2.3.2 Autres intervenants

Les organismes du secteur privé, du secteur public et du secteur sans but lucratif qui œuvrent dans des domaines de recherche visés par les réseaux constituent d'autres intervenants importants qui bénéficieront grandement des résultats de leurs travaux de recherche. Dans de

nombreux cas, ils participeront étroitement à la commercialisation des nouveaux produits et services. Le public canadien peut lui aussi être considéré comme un intervenant puisque le Programme des RCE-E vise à encourager l'innovation dans le secteur privé en vue d'assurer aux Canadiens des retombées sur le plan de l'économie, de la santé, de la société et de l'environnement.

2.4 Ressources

2.4.1 Ressources du programme

Le budget quinquennal du Programme des RCE-E est de 46 millions de dollars. Une partie de ce montant (3,9 millions de dollars) est attribuée au financement des dépenses de fonctionnement du CRSNG (y compris les fonctions d'évaluation et de vérification interne décrites ci-dessous et les frais de locaux) et de trois équivalents temps plein (ETP). Le reste est réservé pour les subventions accordées aux RCE-E par les trois organismes subventionnaires.

2.4.2 Dépenses de surveillance, d'évaluation et de vérification

Le Secrétariat des RCE a recours aux fonctions de vérification et d'évaluation du CRSNG. Le CRSNG reçoit des crédits annuels pour les programmes administrés par le Secrétariat des RCE. Les coûts engagés pour l'élaboration et la mise en œuvre du présent cadre de responsabilisation et d'évaluation seront pris en charge par le budget de fonctionnement. Compte tenu de son budget de 223 740 \$ pour 2007-2008, qui augmentera à environ 350 000 \$ par la suite, ce programme pourrait faire l'objet d'une vérification interne par le service de vérification interne du CRSNG. Un budget de 250 000 \$ a été affecté à l'évaluation du Programme des RCE-E.

3 Résultats prévus

Le but du Programme des RCE-E est accompli par l'intermédiaire d'investissements dans des réseaux de recherche nationaux qui procurent les avantages suivants :

Avantages en matière de recherche

- ❑ L'augmentation de l'investissement du secteur privé dans la R et D et les technologies de pointe.
- ❑ De la formation aux cycles supérieurs et au niveau postdoctoral de haute qualité en recherche novatrice.
- ❑ Le renforcement de la collaboration entre le secteur public et le secteur privé, y compris des liens entre les jeunes chercheurs et les entreprises, pour répondre aux besoins des entreprises en relevant des défis pertinents en matière de recherche.
- ❑ L'augmentation de la capacité de R et D dans le secteur industriel, y compris chez les PME, ainsi que de la réceptivité aux résultats de la R et D.

Avantages en matière de commercialisation

- ❑ Un processus de commercialisation clair ou des applications commerciales pour la recherche proposée.
- ❑ Des avantages commerciaux qui positionneront les entreprises canadiennes dans les segments lucratifs des chaînes de production.

- ❑ La création, le développement et le maintien au Canada d'entreprises qui sont en mesure de s'emparer de nouveaux marchés grâce aux innovations.
- ❑ La commercialisation accélérée de technologies, de produits et de services de pointe dans les domaines prioritaires où le Canada peut accroître sensiblement son avantage concurrentiel.
- ❑ Le renforcement de la collaboration à l'échelle nationale qui permet de faire en sorte qu'un grand nombre d'entreprises, de secteurs et de régions du pays en tirent des avantages.

Ces résultats sont présentés dans le modèle logique qui se trouve à la section suivante. Un grand nombre des résultats devraient être obtenus pendant la période de financement, mais les résultats globaux peuvent se produire des années plus tard compte tenu de leur complexité. Plus la période prévue pour atteindre un résultat est longue, plus des facteurs atténuants externes peuvent influencer sur leur obtention. Au nombre de ces facteurs, mentionnons par exemple l'état actuel de l'économie canadienne.

3.1 Principaux secteurs de risque

Les principaux facteurs de risque décrits ci-dessous fournissent une vue d'ensemble des grands facteurs qui menacent l'atteinte des résultats prévus pour le Programme des RCE-E. Deux grands domaines de risque ont été cernés : *intérêts divergents* et *responsabilité financière*. Ils résument les trois risques particuliers qui nécessiteront une gestion prudente. Ces risques ont été cernés et évalués au cours d'un processus d'évaluation des risques et ils sont présentés à la section 4.2. Les risques clés qui touchent directement la prestation du Programme des RCE-E sont répertoriés dans le modèle logique (figure 3.1). Il convient de souligner que, tout comme la capacité d'influer sur les résultats, le contrôle et l'influence exercés par le Secrétariat des RCE sur les risques diminuent lorsque la source des risques s'éloigne de ses activités directes. Afin d'accroître l'efficacité et l'efficience, on a intégré la gestion des résultats et des risques.

Intérêts divergents

Compte tenu de la conception même du Programme des RCE-E, les représentants du secteur privé qui sont membres des consortiums et dirigent les réseaux pourraient être des concurrents. De plus, le financement versé par ces membres varie, ce qui pourrait intensifier leur divergence d'intérêts, parce qu'ils s'attendent à exercer une influence proportionnelle à leur contribution. C'est pourquoi il pourrait arriver que l'attribution du financement ou l'exploitation de la propriété intellectuelle ne soit pas appuyée par tous ou parfaitement alignée sur les objectifs du Programme RCE-E. Certains intervenants pourraient hésiter à participer en raison de ces préoccupations, et le modèle de collaboration pourrait être moins efficace que prévu.

Responsabilité financière

Il est possible que certains des consortiums qui présentent une proposition au Programme RCE-E ne soient pas issus de groupes déjà organisés. C'est pourquoi il faudra établir des processus, des règles et une structure de gouvernance pertinente en matière de comptabilité et de responsabilité financière, en partant sur une bonne base. Bien qu'il existe de nombreux guides et modèles desquels les consortiums peuvent s'inspirer, ils pourraient avoir besoin de temps pour acquérir une expérience suffisante des règles et des exigences financières de l'organisme subventionnaire. À cette situation s'ajoutent des défis internes (notamment des délais serrés, de nouvelles structures hiérarchiques et un manque de ressources pour intégrer ces consortiums aux activités de surveillance régulières des trois organismes). Tout cela

pourrait empêcher de repérer les écarts en temps opportun et entraîner des pertes financières ou d'autres conséquences qui nuisent à la réputation du programme.

3.2 Modèle logique

Le modèle logique indique les liens entre les activités d'un programme et la réalisation de ses objectifs. Il précise l'ensemble des activités qui composent le programme et la séquence des résultats qui, selon toute attente, devraient découler de ces activités. Par conséquent, le modèle logique sert de « feuille de route » et illustre la chaîne des résultats reliant les activités aux résultats ultimes, et donc les étapes qui montreront les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs du Programme des RCE-E. Le modèle logique présenté à la figure 3.1 comporte quatre niveaux de rendement : les activités et les extrants, les résultats immédiats, les résultats intermédiaires et les résultats ultimes.

Activités

Sélection des réseaux

Le Secrétariat des RCE tient périodiquement des concours nationaux par l'intermédiaire desquels le comité de direction retient la candidature de certains réseaux sur les conseils de comités internationaux d'examen par les pairs et du Conseil consultatif du secteur privé (CCSP).

Gestion du programme

Le Secrétariat des RCE est chargé de la gestion quotidienne du Programme des RCE-E. Le CRSNG lui fournit un soutien administratif.

Surveillance et évaluation

La surveillance des subventions, une fonction continue du Secrétariat des RCE, vise à s'assurer que les fonds accordés aux RCE-E servent à poursuivre l'atteinte des résultats escomptés. Ces activités de surveillance sont liées à la mesure continue du rendement, et les données recueillies dans ce contexte peuvent aussi être utilisées pour les évaluations périodiques.

Afin de simplifier les diverses exigences du programme en matière de production de rapports, le CGRR englobe les processus actuels d'examen par les pairs et de surveillance du programme. Les principaux outils utilisés dans ce contexte sont les rapports d'étape annuels, les rapports sommaires et les rapports annuels des réseaux. Pour favoriser la cohérence et la comparabilité des renseignements et des données, les réseaux se serviront de modèles et de gabarits prédéfinis pour préparer ces tableaux et rapports.

Chaque année, le Secrétariat des RCE compilera, analysera les statistiques et présentera un rapport au Comité de gestion des RCE-E sur les diverses tendances et confirmera l'atteinte des objectifs du Programme des RCE-E. Le Comité de direction des RCE pourra alors recommander des mesures pour améliorer ou adapter le programme, au besoin. On aura aussi recours à des examens spéciaux et à une évaluation sommative pour surveiller et évaluer le rendement du programme.

Résultats

Réseaux subventionnés

À l'issue du concours fondé sur l'évaluation par les pairs, on sélectionne les nouveaux réseaux qui seront subventionnés. Le Comité consultatif du secteur privé (CCSP) recommande le montant des subventions annuelles à accorder aux réseaux sélectionnés, tandis que le Comité de direction des RCE prend la décision finale sur le financement des réseaux. Le Secrétariat des RCE informe les candidats des résultats du concours.

Ententes avec les réseaux

Avant le premier versement de la subvention au réseau, les représentants désignés des organismes subventionnaires, du consortium et du réseau doivent signer une entente de financement indiquant les conditions de financement dans le cadre du Programme des RCE-E ainsi que la structure de gouvernance du réseau.

Le premier versement de la subvention dépend aussi de la signature d'une entente de réseau par les membres du réseaux qui reçoivent des fonds des RCE-E. Cette entente énonce les modalités de fonctionnement du réseau et définit les droits et obligations des organismes participants au réseau et de ses chercheurs associés.

Les modèles des ententes de financement et de réseau élaborés par le Secrétariat des RCE seront utilisés par les réseaux.

Conseils et directives aux réseaux

Les réseaux reçoivent du Secrétariat des RCE des conseils et des orientations sur divers aspects liés à leur expansion, à leurs activités en cours et à leur cessation. Ils reçoivent également des conseils sur les exigences et les procédures relatives à la négociation des ententes internes (les protocoles d'entente et les ententes avec des organismes affiliés).

Rapports sur le suivi des octrois, examens du rendement et évaluations

Les réseaux remettent des rapports d'étape annuels, des rapports sommaires, ainsi que les rapports annuels des réseaux. Les rapports d'étape sont aussi fournis chaque année, et un rapport final est remis à la fin de la période de la subvention. Ces rapports constituent une source importante de renseignements et de données aux fins du système de gestion axé sur le rendement.

Résultats immédiats

Les résultats immédiats découlent des activités et des extrants produits par le Programme des RCE-E. Ces résultats sont contrôlés par la population cible et, par conséquent, seul le Secrétariat des RCE peut influencer sur ceux-ci. On s'attend à ce que les résultats immédiats soient obtenus pendant la durée de la subvention. Les réseaux doivent relever d'importants défis en recherche, qui correspondent aux besoins des entreprises, ainsi que créer un processus de commercialisation clair, afin d'accélérer le lancement de technologies de pointe sur le marché. De plus, la recherche doit permettre de donner une formation de grande qualité

en recherche appliquée novatrice aux cycles supérieurs et au niveau postdoctoral, ainsi que de solidifier les liens entre les chercheurs et les partenaires du secteur privé.

Résultats intermédiaires

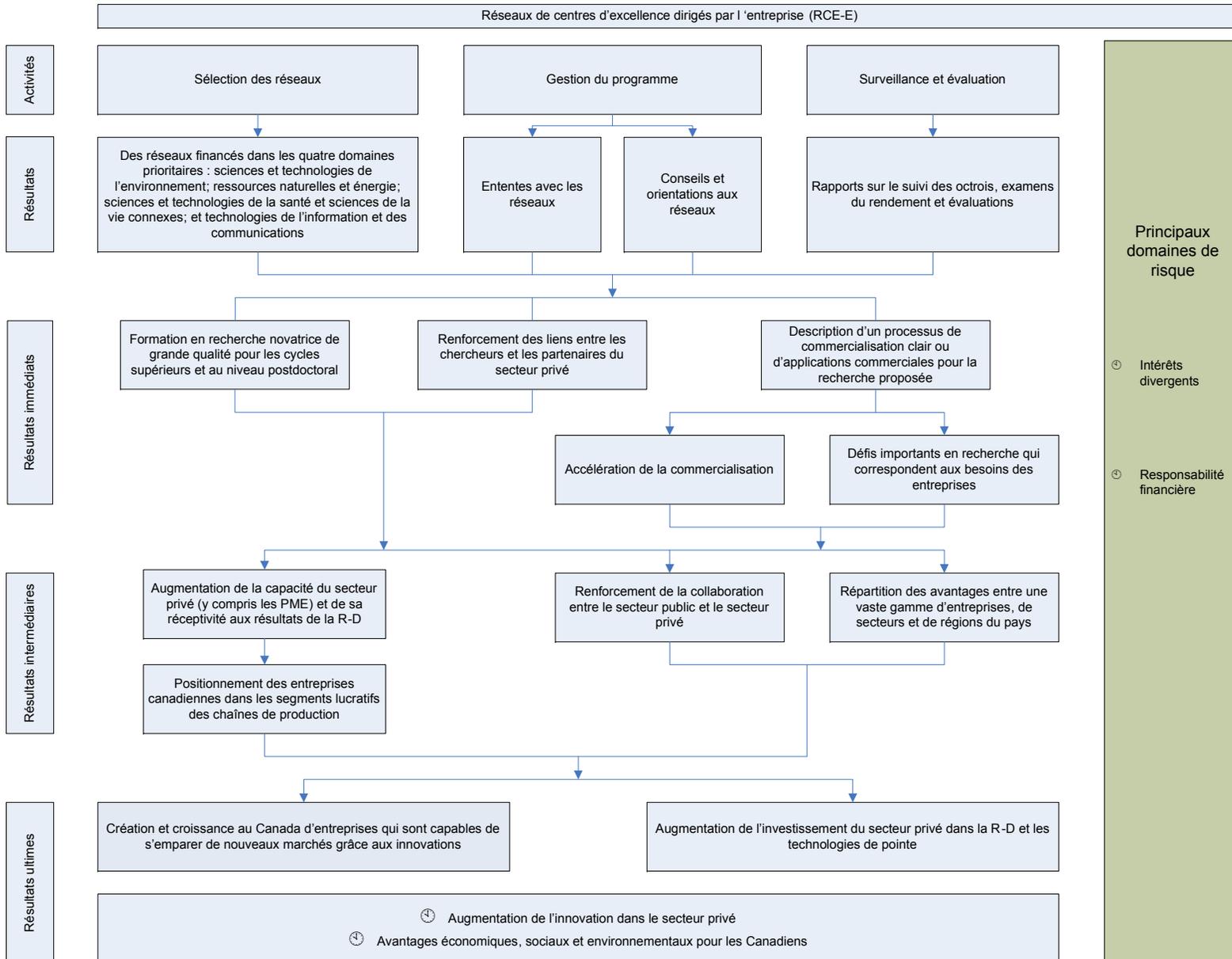
Les résultats intermédiaires sont les conséquences externes qui découlent des résultats immédiats. C'est pourquoi ils subissent moins l'influence du secrétariat des RCE et sont assujettis à une gamme de facteurs atténuants. Bien qu'ils soient propres à chaque réseau, les résultats devraient contribuer à l'atteinte des résultats intermédiaires du programme, qui représentent des étapes clés dans la chaîne de résultats menant à l'atteinte des résultats ultimes du programme. On s'attend à ce que les résultats intermédiaires soient atteints après la période de financement quadriennale. Voici des exemples de résultats intermédiaires : renforcement de la collaboration entre le secteur public et le secteur privé; répartition des avantages entre une vaste gamme d'entreprises, de secteurs et de régions du pays; augmentation de la capacité en R et D du secteur privé (y compris celle des PME) et de sa réceptivité aux résultats de la R et D; et positionnement des entreprises canadiennes dans les segments lucratifs de la chaîne de production.

Résultats ultimes

Les résultats ultimes sont les conséquences externes auxquelles les résultats intermédiaires contribuent et ils sont en fait la raison d'être du programme. Ils représentent la vision à long terme à laquelle le programme aspire. Dès lors, les résultats ultimes du programme sont souvent difficiles à mesurer en raison de leur nature à long terme et du fait que divers impondérables peuvent influencer sur leur réalisation.

On s'attend à ce que le renforcement de la collaboration entre le secteur public et le secteur privé, l'augmentation de la capacité du secteur privé et de sa réceptivité aux résultats de la R et D et le positionnement des entreprises dans les segments lucratifs de la chaîne de production contribuent à la création et à la croissance au Canada d'entreprises qui sont capables de s'emparer de nouveaux marchés grâce à leurs innovations et à ce qu'ils augmentent leurs investissements dans la R et D et les technologies de pointe. Au bout du compte, cela devrait accroître l'innovation auprès du secteur privé, ainsi que l'obtention d'avantages économiques, sociaux et environnementaux pour les Canadiens.

Figure 3.1: Modèle logique pour les RCE-E



3.3 Responsabilisation

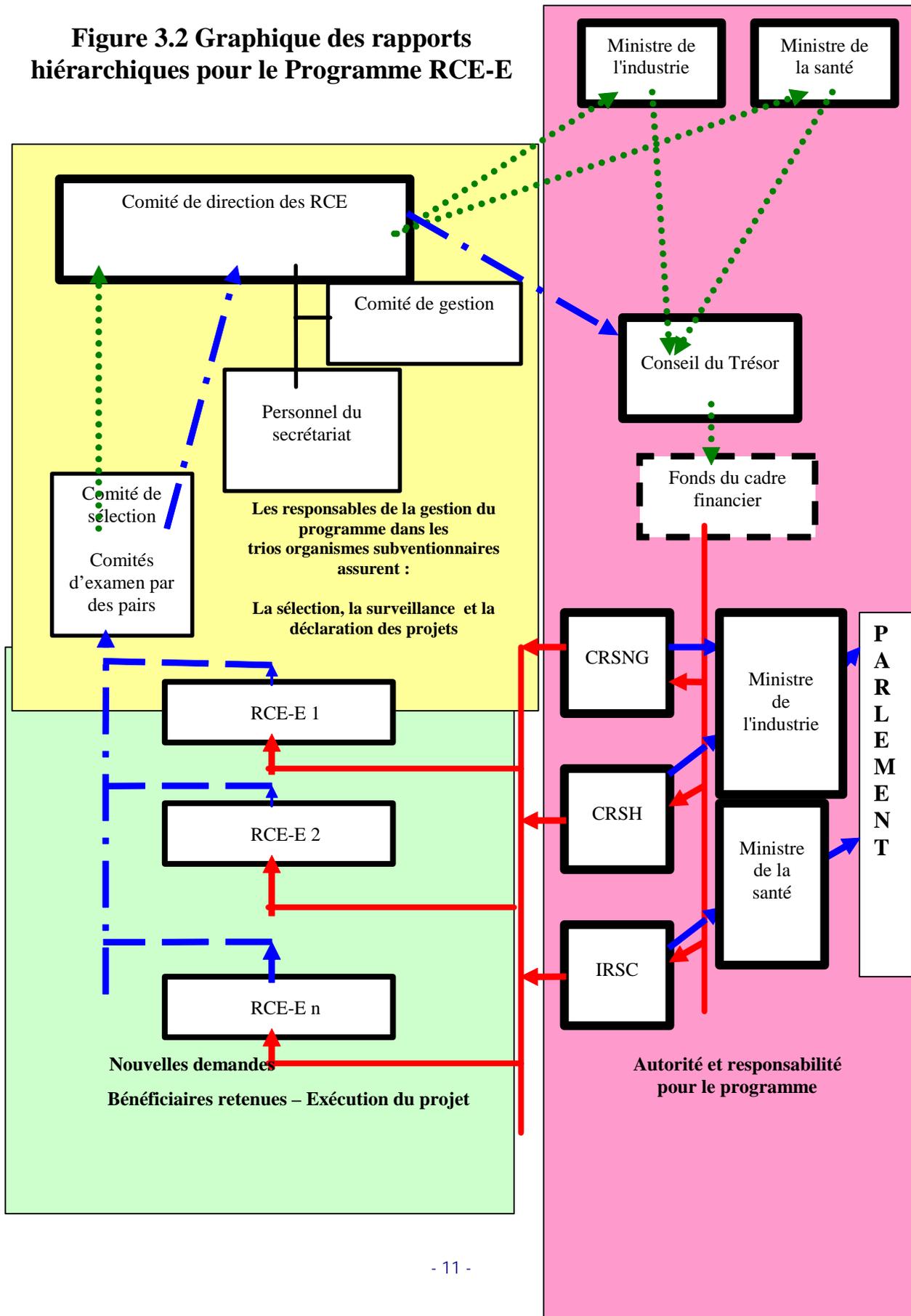
Conformément à la stratégie en matière de S et T, le Programme des RCE-E permet au gouvernement de s'acquitter de son engagement d'assurer une exécution intégrée et multidisciplinaire des programmes. Il s'agit d'un programme fédéral administré conjointement par le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG), les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) et le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH), en partenariat avec Industrie Canada.

3.3.1 Structure de gouvernance

La gouvernance du programme, décrite ci-dessous est résumée sur le diagramme présenté sur la page suivante:

1. La gestion du programme, notamment la sélection des projets, la surveillance et la déclaration des activités et des retombées, est assurée par le Secrétariat des RCE des trois organismes, qui est formé des membres suivants :
 - a. le Comité de direction, composé du président de chaque organisme (CRSNG, CRSH et IRSC), du sous-ministre d'Industrie Canada (ou de son représentant) et du président de la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI) (observateur). La présidente du CRSNG préside ce comité;
 - b. le Comité consultatif du secteur privé (CCSP), qui est nommé par le Comité de direction et composé de six à dix membres reconnus provenant de divers secteurs économiques clés;
 - c. le personnel du Secrétariat, qui appuie l'administration du programme;
 - d. divers comités d'experts chargés de l'examen par les pairs, qui sont formés au besoin pour examiner des propositions de projet;
 - e. le Comité de direction des évaluations des trois organismes qui évalue régulièrement le rendement du programme chaque année à l'aide d'indicateurs généraux.
2. L'autorité et la responsabilité pour le programme sont établies comme suit, par le biais de la structure d'autorité et de responsabilité des organismes subventionnaires :
 - a. en se basant sur les examens réalisés par les comités d'experts et le CCSP, le Comité de direction recommande les projets à financer. Ces recommandations sont transmises au ministre de l'Industrie et au ministre de la Santé qui les présenteront conjointement au Conseil du Trésor. Celui-ci prend une décision finale pour affecter les fonds du cadre financier à chaque organisme subventionnaire, qui réalise les projets recommandés;
 - b. chaque année, chaque organisme subventionnaire présente au Parlement un rapport sur les fonds attribués aux divers projets;
 - c. chaque année, les données recueillies sur le rendement et les retombées de ces projets par le Secrétariat des RCE sont transmises au Comité de direction des RCE.
3. Les bénéficiaires des subventions sont responsables de l'exécution du Programme des RCE-E. Ils doivent satisfaire à des critères d'admissibilité stricts, notamment être constitués en corporation et avoir un conseil d'administration indépendant.
 - a. Chaque RCE-E relève d'un employé du Secrétariat des RCE, qui est observateur au conseil d'administration et aux comités importants formés par le réseau.
 - b. Chaque année, chaque réseau doit présenter un rapport sur son rendement et les retombées qui lui sont dues selon les critères du programme.

Figure 3.2 Graphique des rapports hiérarchiques pour le Programme RCE-E



3.3.2 Rôles et responsabilités

Les principales responsabilités du personnel du Secrétariat des RCE consistent notamment à élaborer le programme et à gérer le processus d'examen par les pairs sur lequel est basé l'octroi des subventions. Pour ce faire, ils fournissent des avis aux candidats, assurent la promotion du le Programme des RCE-E par l'entremise de visites et de présentations et surveillent les subventions accordées. Les activités de surveillance du programme et de surveillance financière des subventions sont décrites en détail à la section 5.1 (plan de surveillance du rendement et des risques).

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

Grâce à des activités systématiques de détermination et d'évaluation des risques et d'élaboration de procédures d'intervention, les gestionnaires et les agents du programme ont acquis une connaissance explicite et commune des principaux risques que présente le Programme des RCE-E. Cette analyse a permis de déterminer les principales mesures de contrôle et d'atténuation de risques opérationnels qui seront intégrés aux pratiques de gestion du programme en vue d'assurer un équilibre rentable entre les niveaux de risque, les investissements dans les mesures d'intervention et les intérêts des intervenants.

Préparation

Voici les activités préliminaires qui ont été réalisées :

- ❑ le choix des parties qui devraient participer – les gestionnaires du Programme des RCE-E et des programmes connexes, des représentants de la haute direction des organismes subventionnaires et des experts externes en gestion de risques;
- ❑ la définition d'un « horizon temporel » qui correspond à la période de financement pluriannuelle;
- ❑ l'examen et le peaufinage d'une matrice de risques qui permet d'établir des critères pour estimer l'incidence et la probabilité des risques – voir l'annexe A;
- ❑ l'examen d'un modèle des sources de risques, qui contribue à la détermination des risques;
- ❑ une entente au sujet de la définition de risque qui sera utilisée – « la combinaison de la probabilité d'un événement et de son incidence » – Organisation internationale de normalisation (ISO).

4.1 Processus de gestion des risques

On a suivi la méthode d'évaluation des risques décrite ci-après.

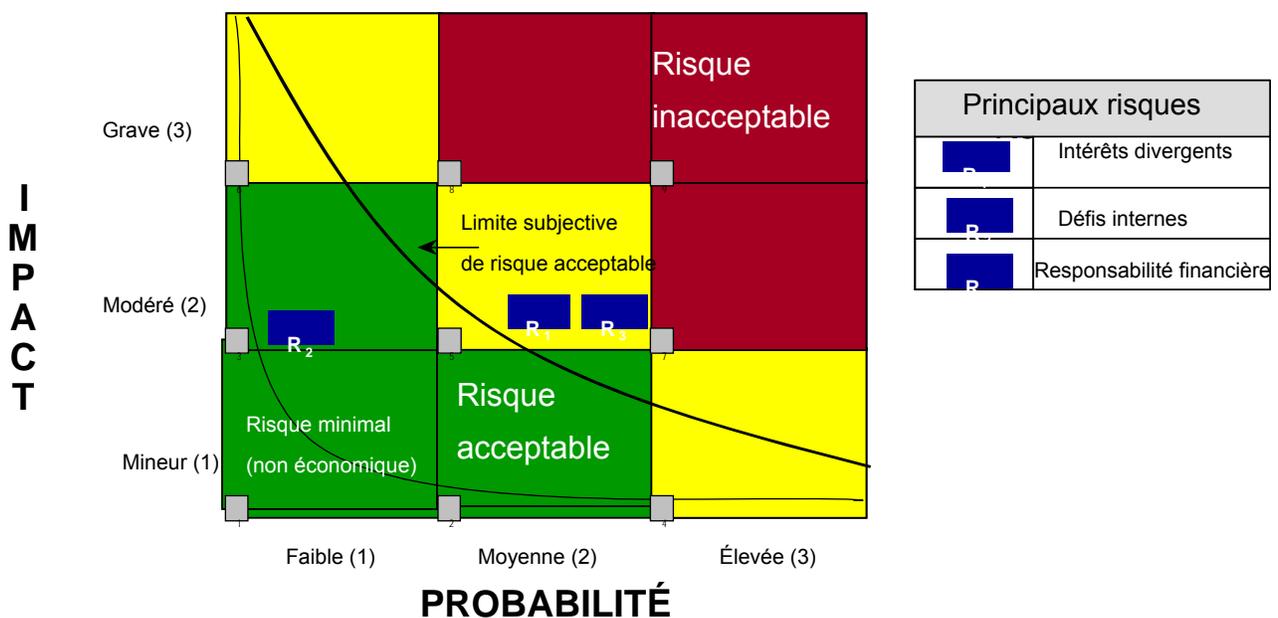
1. Compréhension des objectifs
 - ❑ Formulation d'un objectif sommaire basé sur les résultats établis dans le modèle logique.
2. Détermination des aspects risqués
 - ❑ Séance de remue-méninges sur tous les risques possibles (c'est-à-dire les événements, aléas, questions et circonstances qui pourraient nuire à l'atteinte de l'objectif formulé).

- Analyse préliminaire du niveau de risque (élevé-moyen-faible) afin de déterminer les risques les plus importants ou délicats qui nécessitent une analyse plus approfondie.
3. Évaluation des risques
 - Détermination des préoccupations et des retombées liées aux principaux risques;
 - Détermination des mesures d'atténuation existantes et de leur efficacité;
 - Estimation du risque résiduel correspondant au niveau de probabilité et d'incidence en cas de concrétisation des préoccupations, compte tenu de l'information dont on dispose sur les mesures en place et des critères établis dans la matrice des risques.
 4. Intervention
 - Élaboration de stratégies supplémentaires en fonction du niveau estimé du risque résiduel et des mesures prévues dans le modèle de tolérance aux risques présenté à l'annexe B.
 5. Préparation des sommaires des risques
 - Élaboration d'un sommaire des préoccupations liées aux risques, ainsi que des stratégies de gestion des risques existantes et supplémentaires.

4.2 Évaluation globale des risques

Neuf événements ou circonstances ont été considérés "à risque", parce qu'ils peuvent nuire à l'atteinte des objectifs du programme (voir l'évaluation préliminaire des risques à l'annexe A). Chaque risque a fait l'objet d'une évaluation préliminaire et trois des risques les plus élevés ont fait l'objet d'une analyse détaillée. Les résultats de l'analyse détaillée des principaux risques, de leur probabilité et de leur incidence sont présentés dans une feuille d'évaluation des principaux risques (**figure 4.1**). Les feuilles de travail de l'analyse détaillée sont présentées à l'**annexe C**.

Figure 4.1 Feuille d'évaluation des principaux risques (RiskScorecard®) pour le Programme des RCE-E



© Marque de commerce déposée de Wiltshire Consulting Inc.

5 Plan de surveillance et d'évaluation

Les activités de mesure continue du rendement et de surveillance des risques consistent en la collecte systématique de renseignements sur le rendement du programme ou sur les changements survenus dans le niveau d'un risque à un moment donné. Elles sont utiles pour déclarer jusqu'à quel point les résultats et les niveaux de risque prévus ont été atteints, ainsi que les tendances en matière de rendement et de risque au fil du temps. Le principal objectif de la stratégie de mesure du rendement et des risques est de déterminer les indicateurs qui seront utilisés pour évaluer les progrès en fonction des extrants, des résultats ou des niveaux de risque, ainsi que comment, quand et par qui les renseignements sur ces indicateurs seront recueillis.

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

Il peut exister un risque lié à la mise en œuvre si la planification soignée requise n'est pas faite à temps, n'est pas suffisamment détaillée ou n'est pas adéquatement abordée. Le Secrétariat des RCE gèrera ce risque en exerçant une surveillance régulière.

5.1 Surveillance du programme

La surveillance des subventions est une fonction permanente du Secrétariat des RCE et vise à faire en sorte que les fonds des RCE-E sont utilisés efficacement pour réaliser les résultats escomptés. Ces activités de surveillance sont liées aux mesures permanentes du rendement, et les données recueillies sont utiles aux évaluations. Les indicateurs sont présentés dans le tableau de la stratégie d'évaluation du rendement et du risque, présenté à la section 5.1.3.

Les bénéficiaires d'une subvention devront fournir des rapports d'étape annuels au Comité de direction des RCE. Ces rapports doivent présenter les grandes réalisations des réseaux au cours de la dernière année, les stratégies utilisées pour atteindre leurs objectifs, ainsi que toutes les corrections apportées en cours de route ou les écarts par rapport aux objectifs originaux. De plus, les rapports d'étape doivent comprendre des tableaux statistiques, des rapports sommaires, des rapports administratifs, par exemple sur les conflits d'intérêts, ainsi qu'un rapport d'examen des effets environnementaux, tel que l'exige le Secrétariat des RCE.

Chaque année, le Secrétariat compile et analyse ces données sur le rendement, transmet au Comité de direction des RCE des rapports sur les diverses tendances et lui confirme que les objectifs du Programme des RCE-E sont atteints. En outre, à la fin de la quatrième année, on fera le suivi et l'évaluation du rendement du programme. Les évaluations seront basées sur les données permanentes, ainsi que sur les données recueillies pendant l'évaluation.

De solides mesures de contrôle sont intégrées aux systèmes et aux processus du Secrétariat. Elles consistent notamment en une attribution claire de la responsabilité et de l'autorité d'approuver les subventions, en des contrôles budgétaires intégrés à la base de données de la gestion des subventions des RCE-E et en une surveillance polyvalente des subventions en cours.

Rapports

Les données recueillies aux fins de la surveillance sont déclarées par le biais de divers mécanismes. Le tableau ci-dessous (figure 5.1) donne des renseignements plus détaillés à cet égard.

Tableau 5.1 : Rapports

Type de rapport	Objet	Contenu	Fréquence d'utilisation/calendrier	Responsabilité
Résultats du concours	Gestion des subventions – pour déclarer la demande et l'adoption des programmes des RCE-E	Sommaires du nombre de demandes, des taux de réussite et des taux de financement	Au besoin	Secrétariat des RCE
Rapports sommaires	Gestion des subventions – afin qu'elles soient utilisées pour des dépenses admissibles	Rapports statistiques, rapports d'étape annuels et rapport final	Annuellement	Secrétariat des RCE

5.2 Surveillance des risques et du rendement

La mesure continue du rendement consiste à recueillir régulièrement des renseignements pour surveiller le rendement du programme à n'importe quel moment. Elle peut servir à déclarer jusqu'à quel point les résultats prévus ont été atteints, ainsi que les tendances en matière de rendement au fil du temps.

La stratégie d'évaluation du rendement qui suit énonce les extrants et les résultats escomptés pour le Programme des RCE-E, ainsi que les indicateurs de rendement qui doivent être recueillis pour permettre la surveillance de la progression du programme vers l'atteinte des résultats décrits dans le modèle logique.

En outre, le tableau résume la stratégie d'évaluation continue des risques mise en place pour le Programme des RCE-E. Il met l'accent sur les principaux risques, de niveau élevé et moyen indiqués dans la feuille d'évaluation des principaux risques (RiskScorecard®). La stratégie d'évaluation des principaux risques est présentée à la fin du tableau. Lorsqu'il est facile de repérer les changements survenus dans le niveau d'un risque, les indicateurs de risque ne sont pas présentés. La surveillance continue du niveau de risque est très importante, puisque ces niveaux peuvent augmenter rapidement en raison de facteurs liés au contexte, ou que l'on peut s'attendre, au contraire, à une atténuation importante ou à une stabilisation des risques en raison du déploiement des mesures supplémentaires d'atténuation des risques. Les indicateurs de risque fournissent une information rentable sur le niveau de risque entre les évaluations en bonne et due forme. Les précisions concernant le risque sont indiquées en italiques. Dans certains cas, les indicateurs de rendement sont en italiques en raison de leur complexité, du fait qu'ils fournissent à la fois de l'information sur le rendement et sur le risque. Les indicateurs ayant une double vocation constituent une caractéristique clé, gage de l'efficacité du CGRR-CVAR intégré.

Tableau 5.2 Stratégie d'évaluation du rendement pour le Programme des RCE-E

Élément de rendement clé/risque clé	Indicateurs	Source de données/méthode de collecte des données	Responsabilité de la collecte des données	Moment et fréquence de la mesure
Résultats				
Réseaux financés dans les domaines prioritaires de la stratégie en matière de S et T	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de réseaux financés et montants affectés aux réseaux financés dans chaque domaine prioritaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport du CCSP/Recommandations du Comité de direction des RCE 	Secrétariat des RCE	Année 1
Ententes avec les réseaux	<ul style="list-style-type: none"> • Nature des ententes et nombre d'ententes • Opinions des participants au programme 	<ul style="list-style-type: none"> • Ententes de financement et de réseaux 	Secrétariat des RCE	Année 1
Conseils et directives aux réseaux	<ul style="list-style-type: none"> • Opinions des principaux informateurs (gestion du réseau) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sondage auprès des informateurs clés 	Évaluation du programme	Année 4
Rapports sur la surveillance des subventions, examens du rendement et évaluations	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de rapports 	<ul style="list-style-type: none"> • Données administratives 	Secrétariat des RCE	Annuellement
Résultats immédiats				
Formation en recherche novatrice de grande qualité pour les cycles supérieurs et au niveau postdoctoral	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de personnes formées (étudiants diplômés, boursiers postdoctoraux et autre PHQ) qui travaillent à des projets des RCE-E – selon le niveau et la discipline 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports sommaires • Rapports d'avancement annuels • Rapports finaux 	Secrétariat des RCE	Annuellement Annuellement Année 4
	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de personnes formées qui reçoivent une aide salariale pour faire de la recherche dans un RCE-E 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de possibilités de formation spécialisée créées par les réseaux (plans stratégiques pour le PHQ) 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de publications et de conférences auxquelles ont participé les individus formés 			
Liens entre les chercheurs et les entreprises	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'invitations à des conférences et à des congrès tenus avec le secteur privé • Nature des liens entre les chercheurs et les partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Demande (rapports du CCSP et des comités d'experts) • Rapports d'avancement annuels 	Secrétariat des RCE	Annuellement

Élément de rendement clé/risque clé	Indicateurs	Source de données/méthode de collecte des données	Responsabilité de la collecte des données	Moment et fréquence de la mesure
Permet de relever les défis importants en matière de recherche qui correspondent aux besoins des entreprises	<ul style="list-style-type: none"> Participation démontrée de l'industrie aux processus décisionnels concernant les objectifs de la recherche (p. ex. représentation du secteur privé aux comités de planification de la recherche et aux projets de recherche) Nombre et nature des étapes clés et des objectifs du réseau atteints 	<ul style="list-style-type: none"> Demande Rapports d'avancement annuels Rapports finaux 	Secrétariat des RCE	Annuellement Année 4
Déterminer un processus de commercialisation clair ou des applications commerciales pour la recherche proposée	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'applications commerciales ou de propositions présentées 	<ul style="list-style-type: none"> Demande (rapports du CCSP et des comités d'experts) Rapports d'avancement annuels 	Secrétariat des RCE	Annuellement
<ul style="list-style-type: none"> Accélération de la commercialisation 	<ul style="list-style-type: none"> Commercialisation démontrée des résultats de la recherche Nombre de produits, de biens ou de services créés ou améliorés dans chaque domaine prioritaire 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports sommaires Rapports d'avancement annuels 	Secrétariat des RCE	Annuellement
Résultats intermédiaires				
Renforcement de la capacité de R et D du secteur privé, y compris chez les PME, et accroissement de l'utilisation des résultats de la R et D	<ul style="list-style-type: none"> Changement dans le nombre (et le type) d'employés qui se consacrent à la R et D Changements dans les dépenses de R et D Opinion des partenaires au sujet des changements dans la capacité et dans l'utilisation des résultats de R et D de leur organisation 	<ul style="list-style-type: none"> Sondage auprès des partenaires Études de cas 	Secrétariat des RCE Évaluation du programme	Année 2 Année 8
Positionnement d'entreprises canadiennes dans les segments lucratifs des chaînes de production	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de partenaires qui se sont positionnés dans des segments lucratifs de la chaîne de production 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'avancement annuels Rapport final Sondage auprès des partenaires Études de cas 	Secrétariat des RCE Évaluation du programme	Annuellement Année 4 Année 8 Année 8

Élément de rendement clé/risque clé	Indicateurs	Source de données/méthode de collecte des données	Responsabilité de la collecte des données	Moment et fréquence de la mesure
Renforcement de la collaboration entre le secteur public et le secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> • Changements dans l'inventaire des partenaires industriels • Nombre de liens université-industrie au sein du réseau • Opinion des intervenants 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'avancement annuels • Études de cas • Sondage auprès des partenaires • Sondage auprès des chercheurs 	Secrétariat des RCE Évaluation du programme	Annuellement Année 8
Retombées positives qui touchent un large éventail d'entreprises, de secteurs et de régions du pays	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre et taille des entreprises, des secteurs, des provinces et des régions qui utilisent les résultats de la recherche du réseau 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'avancement annuels • Rapport final • Sondage auprès des partenaires 	Secrétariat des RCE Évaluation du programme	Annuellement Année 4 Année 8
	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre et nature des politiques et des pratiques du secteur et des utilisateurs sur lesquelles les résultats de la recherche ont influé 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'avancement annuels • Rapport final • Sondage auprès des partenaires 	Secrétariat des RCE Évaluation du programme	Annuellement Année 4 Année 8
	<ul style="list-style-type: none"> • Démonstration des retombées économiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Étude des retombées économiques 	Évaluation du programme	Année 8
Résultats ultimes				
Augmentation de l'investissement du secteur privé dans la R et D et les technologies de pointe.	<ul style="list-style-type: none"> • Tendances de l'investissement des partenaires dans la R et D 	<ul style="list-style-type: none"> • Sondage auprès des partenaires 	Secrétariat des RCE Évaluation du programme	Années 2, 8, 12
	<ul style="list-style-type: none"> • Tendances de l'investissement dans la R et D au Canada 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des données secondaires 	Évaluation du programme	Année 12
Création et croissance d'entreprises au Canada qui sont en mesure de s'emparer de nouveaux marchés grâce aux innovations.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'entreprises créées ou en croissance grâce aux résultats ou aux innovations du réseau 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports sommaires • Rapports d'avancement annuels • Rapport final • Sondage auprès des partenaires 	Secrétariat des RCE Évaluation du programme	Annuellement Annuellement Année 4 Année 8, 12
	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'emplois créés au sein des consortiums (tous les partenaires) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports sommaires • Rapport final • Sondage auprès des partenaires • Études de cas 	Secrétariat des RCE Évaluation du programme	Annuellement Année 4 Année 8 Année 8, 12
Accélération du processus d'innovation au sein du secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> • Effet démontré des innovations du réseau sur les industries existantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Études de cas 	Évaluation du programme	Années 8, 12
	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place démontrée de nouveaux processus et pratiques qui accroissent l'innovation dans le secteur privé 	<ul style="list-style-type: none"> • Études de cas 	Évaluation du programme	Années 8, 12

Élément de rendement clé/risque clé	Indicateurs	Source de données/méthode de collecte des données	Responsabilité de la collecte des données	Moment et fréquence de la mesure
Procurer des retombées économiques, sociales et environnementales aux Canadiens	<ul style="list-style-type: none"> Démonstration de l'effet des réseaux sur les normes, les règlements et les politiques nationales et internationales 	<ul style="list-style-type: none"> Études de cas 	Évaluation du programme	Année 8, 12
	<ul style="list-style-type: none"> Démonstration des retombées économiques 	<ul style="list-style-type: none"> Étude des retombées économiques 	Évaluation du programme	Année 8
	<ul style="list-style-type: none"> Démonstration des contributions des réseaux à la santé et au bien-être social des Canadiens 	<ul style="list-style-type: none"> Études de cas 	Évaluation du programme	Année 12
Principaux risques				
<i>Intérêts divergents</i>	<ul style="list-style-type: none"> Plaintes formulées par les nouveaux réseaux Retards dans la soumission des rapports annuels 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'étape annuels/rapports sommaires/rapports de l'agent de programme 	Secrétariat des RCE avec l'aide du service des finances du CRSNG	Basé sur le risque
<i>Responsabilité financière</i>	<ul style="list-style-type: none"> Conséquences des dépenses non conformes 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'étape annuels/rapports sommaires/rapports de l'agent de programme/rapports de suivi 	Secrétariat des RCE avec l'aide du service des finances du CRSNG	Annuellement

5.2.1 Sources et intégrité des données

Les sources et méthodes de collecte de données indiquées dans le tableau de la Stratégie de mesure du rendement offrent différents axes de recoupement qui peuvent être utilisés pour recueillir l'information pertinente pour chaque indicateur. Toutes les sources et méthodes de collecte de données sont décrites dans la présente section. On notera que pour certains indicateurs il y a lieu de recueillir les données au cours des activités d'évaluation. Les sources de données se rapportant plutôt à l'évaluation sont décrites dans la prochaine section du CGRR.

5.2.2 Rapports administratifs et rapports de surveillance

Le Secrétariat des RCE a mis en place, depuis quelques années, une méthode de collecte de données pour mesurer le rendement : l'utilisation des rapports d'étape annuels, des rapports sommaires annuels, ainsi que des rapports des réseaux soumis par les organisations bénéficiaires. Les RCE-E bénéficiaires doivent acheminer par voie électronique les rapports d'étape annuels et les rapports sommaires, ce qui permet une saisie et une analyse des données relativement facile et rapide – deux caractéristiques importantes d'un bon système de mesure du rendement. Les bénéficiaires envoient aussi les rapports des réseaux annuels.

L'intégrité des données des rapports annuels est basée sur la qualité des renseignements fournis par les organisations bénéficiaires. La validité des mécanismes de déclaration sera suivie, et toute clarification requise sera faite.

Quand c'est possible, on se servira des données et des statistiques sur le programme qui sont disponibles ou qui peuvent être recueillies par le biais d'un examen de dossiers. Ces données comprennent les résultats de sondages ou les statistiques disponibles sur la population cible.

L'intégrité de ce type d'information sur le rendement dépend en grande partie des méthodes de collecte utilisées par les organisations qui les fournissent.

5.2.3 Bases de données des organismes

Le Secrétariat des RCE a accès à la base de données du CRSNG et du CRSH et assure la gestion de sa propre base de données qui stocke l'information requise pour gérer et surveiller les processus d'octroi des subventions tout au long de leur cycle de vie, par exemple l'information liée à la réception de la demande initiale; l'examen par les pairs; l'approbation finale; et la surveillance des octrois. La base de données des RCE est adaptée de façon à répondre aux besoins du Programme des RCE-E. Les indicateurs de rendement recueillis auprès des réseaux chaque année seront intégrés à cette base de données aux fins de la gestion du rendement. Les mesures visant à assurer l'intégrité des données sont intégrées aux procédures de saisie gérées par le personnel des programmes.

5.2.4 Examen et ajustement de la stratégie

Au cours de la phase initiale de la mise en œuvre du Programme des RCE-E, on élaborera des stratégies détaillées de mesure du rendement, qui correspondront à la structure qu'aura le programme à ce moment. Chaque stratégie de mesure du rendement est examinée lorsqu'elle est mise en œuvre, et des modifications y sont apportées afin de refléter les nouvelles orientations ou les nouveaux mécanismes d'exécution du programme. À l'avenir, les méthodes de collecte des données utilisées seront raffinées au besoin afin de simplifier l'information ou d'inclure de l'information manquante.

5.3 Rapports sur le rendement

Les renseignements recueillis pour la mesure du rendement sont présentés selon divers mécanismes. Chaque organisme doit s'acquitter de ses obligations en matière de présentation de rapports au Conseil du Trésor et au Parlement pour les fonds qu'il reçoit aux fins du Programme des RCE-E. Le Secrétariat des RCE est responsable d'administrer le programme et de rédiger des rapports globaux sur son incidence globale. Le tableau ci-dessous (tableau 5.3) fournit de plus amples détails sur les procédures qui concernent les rapports de mesure du rendement.

Tableau 5.3 : Rapports sur le rendement

Type de rapport	Objet	Contenu	Fréquence d'utilisation/ calendrier	Responsabilité
Rapport ministériel sur le rendement	Faire rapport au Parlement sur les résultats du Programme des RCE-E.	Fonds reçus par l'organisme subventionnaire pour le Programme des RCE-E.	Annuellement	Trois organismes subventionnaires
Rapport annuel des RCE	Faire rapport au public sur les activités et les résultats du Programme des RCE-E	Résumé des résultats et des réalisations.	Annuellement	Trois organismes subventionnaires

5.4 Plan d'évaluation

On réalisera deux évaluations du Programme des RCE-E. La première consistera à examiner la pertinence et l'efficacité et sera terminée en 2010-2011, afin de documenter un éventuel renouvellement des fonds et le maintien des structures d'autorité en place du programme. Cet examen sera axé sur les résultats et la progression vers l'atteinte des résultats immédiats, afin d'évaluer les résultats atteints pendant les deux premières années du financement. Il pourrait aussi porter sur des questions liées à la mise en œuvre, à la conception et à l'exécution.

De plus, on réalisera une évaluation sommative à la fin du cycle de financement actuel du programme. Elle sera réalisée conjointement avec l'évaluation du Programme des Réseaux de centres d'excellence (programme classique). Elle sera axée sur la pertinence, la progression vers le succès et la rentabilité.

Comme il s'agit d'un programme géré conjointement par les trois organismes, son évaluation sera surveillée par le Comité directeur de l'évaluation inter organismes, qui est formé des dirigeants de l'évaluation des IRSC, du CRSNG et du CRSH, ainsi que d'un représentant d'Industrie Canada.

Les éléments de l'évaluation sommative sont présentés ci-dessous. Les questions et les échéances plus spécifiques seront déterminées au moment de l'évaluation du programme. On a réservé un budget de 250 000 \$ pour cette tâche.

5.4.1 Éléments d'évaluation

Afin d'élaborer une stratégie d'évaluation, la première étape consiste à définir les éléments à évaluer et les enjeux connexes auxquels on doit répondre pendant l'évaluation. On décrit dans la présente section les trois questions d'évaluation de base (pertinence, succès et rentabilité). Ces questions seront examinées et modifiées pendant la phase de planification qui précédera la réalisation de l'évaluation, afin de répondre aux besoins en information requise aux fins du processus décisionnel.

Pertinence

La question de la pertinence porte sur les besoins qui ont mené initialement à la création du programme, et il s'agit de déterminer si le programme a répondu à ces besoins. Voici des questions liées à la pertinence sur lesquelles il faut se pencher dans le cadre de l'évaluation du Programme des RCE-E :

1. Quels sont les besoins comblés expressément par le programme?
2. Le gouvernement fédéral a-t-il un rôle à jouer dans l'exécution du programme?
3. Les objectifs du programme sont-ils conformes aux priorités ministérielles et pangouvernementales?

Succès

La question relative au succès porte sur l'atteinte des résultats décrits dans le modèle logique. Dans la plupart des cas, on cherchera à déterminer les progrès réalisés en vue d'atteindre les résultats indiqués dans le modèle logique, élaborés pour chaque volet du programme. D'autres questions pourraient porter sur certaines retombées inattendues du programme.

Succès du programme

4. Quelle progression a-t-on fait vers les résultats prévus (plus précisément à l'égard des aspects suivants)? :
 - ❑ Formation en recherche
 - ❑ Collaboration entre le secteur public et le secteur privé
 - ❑ Capacité en R et D et utilisation des résultats de recherche par l'industrie
 - ❑ Commercialisation

Effacité et rentabilité

La question de l'efficacité et de la rentabilité est principalement axée sur l'exécution du Programme des RCE-E et sur la pertinence d'autres mécanismes d'exécution. Voici certaines questions d'évaluation liées à cet aspect.

Effacité et rentabilité du programme

5. Utilise-t-on les moyens les plus efficaces et efficaces pour exécuter le Programme des RCE-E?
6. Peut-on améliorer l'efficacité du Programme des RCE-E (c.-à-d., peut-on atteindre les résultats de manière plus rentable)?

5.4.2 Stratégie d'évaluation

On évalue l'impact en se basant sur les résultats du Programme des RCE-E. Tout comme la stratégie de mesure du rendement, on doit, pour la stratégie d'évaluation, définir les exigences propres aux données pour chacune des questions d'évaluation. Ces exigences en matière de données, ou indicateurs, peuvent être basées sur la stratégie de mesure du rendement, ou être propres à une question d'évaluation particulière. Le tableau sommaire ci-dessous (tableau 5.4) présente les indicateurs propres à chaque question d'évaluation présentée ci-dessus, ainsi que les sources de données ou la méthode de collecte, la responsabilité de la collecte des données, et le type d'étude. Il y a lieu de noter que les éléments à évaluer seront mesurés en partie par les indicateurs présentés dans le tableau de mesure du rendement qui se trouve à la section précédente du CGRR. Le tableau ci-dessous présente les indicateurs qui seront mesurés uniquement dans le cadre des activités d'évaluation. Il faut comprendre toutefois que les données recueillies sur une base permanente seront également utilisées pour répondre aux questions de l'évaluation.

Tableau 5.4 Stratégie d'évaluation

Question d'évaluation	Indicateur	Sources des données/méthodes de collecte des données	Responsabilité de la collecte des données	Type d'évaluation
Pertinence				
Quels sont les besoins comblés expressément par le programme?	<ul style="list-style-type: none"> Aspects uniques du Programme des RCE-E (p. ex. direction par le secteur privé, recherche axée sur le secteur privé, durée, domaine de recherche, coûts directs de la recherche, etc.) Opinions des intervenants 	<ul style="list-style-type: none"> Examen de la documentation Entrevues avec les principaux informateurs Sondage auprès des partenaires Sondage auprès des chercheurs 	Unité d'évaluation	Évaluation sommative
Le gouvernement fédéral a-t'il un rôle à jouer dans l'exécution du programme?	<ul style="list-style-type: none"> Opinions des intervenants 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevues avec les principaux informateurs 	Unité d'évaluation	Évaluation sommative
Les objectifs du programme sont-ils conformes aux priorités ministérielles et pangouvernementales?	<ul style="list-style-type: none"> Conformité démontrée des objectifs et des résultats avec les plans et les stratégies du gouvernement 	<ul style="list-style-type: none"> Examen de la documentation 	Unité d'évaluation	Évaluation sommative
		<ul style="list-style-type: none"> Entrevues avec des représentants du gouvernement 		
Succès				
Quels ont été les résultats du programme, particulièrement en ce qui a trait aux aspects suivants?				
Formation en recherche	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de stagiaires recrutés par des partenaires Satisfaction du stagiaire à l'égard de l'expérience de la recherche ou de la formation en cours 	<ul style="list-style-type: none"> Sondage auprès des chercheurs Sondage auprès des partenaires Études de cas Sondage auprès des étudiants 	Unité d'évaluation	Évaluation sommative
Collaboration entre le secteur public et le secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> Nature et portée des partenariats (collaboration à la planification, à la mise en œuvre et à la diffusion de la recherche, réciprocité, partenariats régionaux, nationaux et internationaux, réciprocité des partenariats) Nombre d'employés (province, universités, secteur privé et secteur public) En comparaison du nombre total de chercheurs du réseau Représentation des secteurs universitaire, privé et public aux comités de planification de la recherche et aux projets de recherche 	<ul style="list-style-type: none"> Examen des données et des documents Études de cas Sondage auprès des chercheurs Sondage auprès des partenaires Analyse du réseau 	Unité d'évaluation	Évaluation sommative

Question d'évaluation	Indicateur	Sources des données/méthodes de collecte des données	Responsabilité de la collecte des données	Type d'évaluation
	<ul style="list-style-type: none"> • Durabilité des partenariats pendant et après le financement du RCE-E 			
Capacité en R et D et utilisation des résultats par l'industrie	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de partenaires qui utilisent les résultats de la recherche réalisée par le réseau • Changements dans le nombre (et le type) d'employés qui se consacrent à la R et D • Orientation des investissements des partenaires vers la R et D et les technologies de pointe • Opinions des partenaires concernant les changements dans la capacité en R et D et l'utilisation des résultats de recherche de leur organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des données et des documents • Études de cas • Sondage auprès des partenaires 	Unité d'évaluation	Évaluation sommative
Commercialisation	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un processus de commercialisation ou d'applications commerciales documenté • Nombre de brevets demandés et octroyés • Nombre d'accords de licence et recettes connexes • Produits, services ou processus nouveaux ou améliorés • Augmentation des produits des partenaires grâce aux RCE-E • Nombre d'entreprises créées ou en croissance qui utilisent les résultats de la recherche réalisée par un réseau • Nombre et nature des politiques et des pratiques du secteur et des utilisateurs sur lesquelles ont influé les résultats de la recherche réalisée par le réseau • Démonstration des retombées économiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des données et des documents • Études de cas • Sondage auprès des chercheurs • Sondage auprès des partenaires 	Unité d'évaluation	Évaluation sommative
Rentabilité				
Un autre mécanisme d'exécution permettrait-il d'obtenir des résultats et des effets similaires de façon plus rentable?	<ul style="list-style-type: none"> • Opinion d'expert documentée 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues avec les principaux informateurs 	Unité d'évaluation	Évaluation sommative
	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts administratifs exprimés en pourcentages du total des coûts, comparativement à d'autres programmes de réseautage similaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des données financières et des documents • Analyse coût-efficacité 	Unité d'évaluation/Secrétariat des RCE	Évaluation sommative

5.4.3 Sources de données et méthodes de collecte

Examen des données et des documents

L'examen des données et des documents existants permet d'obtenir des renseignements utiles sur le programme. Les données comprennent les indicateurs permanents du rendement collectés dans les rapports statistiques, les rapports d'étape et les rapports finaux.

Sondages ou entrevues auprès des publics cibles

Dans le contexte des évaluations du programme, on aura recours à des sondages et à des entrevues pour obtenir des renseignements sur les opinions et les perceptions des chercheurs universitaires, des partenaires du secteur privé, du secteur public et du secteur sans but lucratif, des étudiants diplômés, des stagiaires postdoctoraux, des organismes subventionnaires et d'autres experts. Des sondages périodiques permettront également de recueillir des données pouvant servir à valider d'autres méthodes de collecte de données, comme l'examen des rapports d'étape et des rapports finaux.

Études de cas

Les études de cas comportent la documentation systématique (par exemple, à l'aide des examens des dossiers et des entrevues) des retombées du réseau et des activités de recherche qu'ils ont entreprises à l'appui du secteur privé. On tente non seulement de cerner les retombées directes sur le secteur privé, mais aussi les retombées indirectes, par exemple le changement de la culture dans les entreprises et les contributions apportées au système national d'innovation. Ces études peuvent également illustrer adéquatement et mieux faire comprendre les effets des facteurs organisationnels et techniques qui influent sur les activités de S et T du secteur privé. Les études de cas rétrospectives axées sur de multiples innovations scientifiques et leur commercialisation plutôt que sur une seule innovation peuvent s'avérer utiles pour cerner les retombées et les liens entre les réseaux et les secteurs privé et public pendant de longues périodes d'investissement en recherche. Toutefois, en règle générale, on ne dispose d'aucun mécanisme permettant d'additionner tous les résultats d'un groupe d'études de cas pour obtenir une mesure des retombées totales d'un programme.

Analyse coût-efficacité

L'analyse coût-efficacité permet d'analyser, de façon systématique, si le programme constitue un mécanisme d'exécution efficace ou si les mêmes résultats pourraient être obtenus à un coût moindre à l'aide d'autres mécanismes d'exécution. Elle permet aussi de savoir dans quelle mesure une autre structure d'exécution permettrait d'obtenir des résultats ou retombées semblables de façon plus rentable.

5.5 Stratégie d'établissement des rapports

Le rendement des programmes est décrit dans les rapports d'évaluation, en plus de l'être dans les rapports de rendement. Le Comité de direction des RCE supervise la mise en œuvre du CGRR et du CVAR ainsi que toutes les autres exigences relatives aux rapports. Cela signifie que le personnel du Secrétariat des RCE doit bien gérer la collecte des données, les examens du rendement et l'établissement des rapports sur une base continue.

Le Comité de direction des RCE doit communiquer les données sur le rendement et les résultats de l'évaluation à Industrie Canada. Les évaluations de tous les programmes des RCE (y compris celle du Programme des RCE-E) sont réalisées par les trois organismes

subventionnaires. Afin que ce processus soit objectif, on a formé le Comité directeur d'évaluation inter organismes, qui est chargé de surveiller le processus d'évaluation des programmes des RCE et de présenter un rapport d'évaluation final au Comité de direction des RCE. Le Comité directeur d'évaluation inter organismes est composé de représentants des trois organismes subventionnaires, d'Industrie Canada, du Conseil du Trésor et du ministère des Finances.

Tableau 5.5 Rapport d'évaluation

Type de rapport	Objet	Contenu	Fréquence d'utilisation / calendrier	Responsabilité
Mesure continue du rendement	Rendre compte sur une base annuelle des progrès vers le succès.	Rapport intégré sur le rendement annuel	Annuellement	Secrétariat des RCE
Études spéciales	Obtenir des données spécialisées, par exemple sur les questions de mise en œuvre soulevées pendant les activités habituelles de surveillance du programme.	Sommaire des données spécialisées	Variable – réalisée au besoin	Secrétariat des RCE
Rapport d'évaluation	Établir un rapport sur le Programme des RCE-E faisant état de sa pertinence, de son succès et de sa rentabilité.	Sommaire des constatations, des conclusions et des recommandations	À la fin de la cinquième année du programme	Comité directeur de l'évaluation inter-organismes

5.6 Plan de gestion des risques

Les mesures d'atténuation progressive proposées, définies pendant l'évaluation de risques, seront évaluées afin d'en déterminer le caractère urgent et pratique, en ce qui concerne la planification stratégique à court, moyen et long terme. L'objectif est de déterminer les domaines où l'on devrait concentrer les investissements, compte tenu des priorités et des ressources disponibles. Une fois que l'on se sera entendu sur les mesures supplémentaires à déployer, le Comité de direction des RCE planifiera la gestion des principaux risques en établissant les intrants et extrants pertinents (c.-à-d. les calendriers, la responsabilité des intervenants, les ressources, la fréquence de présentation des rapports et les communications des intervenants), comme l'illustre le tableau 5.6 ci-après. Le plan proposé peut alors être inséré dans un registre des risques et intégré de façon pertinente à la planification stratégique et opérationnelle, ainsi qu'à la remise des rapports.

Tableau 5.6 Plan de gestion des risques

Tâches de gestion des risques	Plan de gestion des risques	Calendrier			Parties responsables
		0-6 m	6-12 m	12-24 m+	
1. Qui doit examiner l'évaluation des risques afin d'en assurer la fiabilité et la crédibilité?	<ul style="list-style-type: none"> Comité de direction des RCE 	√			Vice-président associé des RCE
2. À qui et quand les résultats de l'évaluation des risques doivent-ils être communiqués?	<ul style="list-style-type: none"> Président du Comité de direction des RCE Comité de direction des RCE 	√			Vice-président associé des RCE
3. Qui doit examiner ou approuver le choix des mesures supplémentaires de gestion des risques et des indicateurs de risques?	<ul style="list-style-type: none"> Comité de direction des RCE 	√			Vice-président associé des RCE
4. Comment les mesures seront-elles mises en œuvre et gérées (activités, ressources, compétences, formation, organisation, rôles, etc.)?	<ul style="list-style-type: none"> En tant qu'élément permanent des tâches de gestion du Secrétariat des RCE. Les engagements finaux envers les mesures supplémentaires de gestion des risques seront établis dans un registre des risques, et l'état des mesures sera indiqué dans le registre sur une base semestrielle. 		√ √	√	Vice-président associé des RCE
5. Quels intervenants, le cas échéant, devraient être informés des principaux risques et des stratégies supplémentaires de gestion des risques?	<ul style="list-style-type: none"> Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada À moyen terme, les pratiques et les rapports du Secrétariat sur la gestion de risques seront présentés aux RCE-E. 	√		√	Vice-président associé des RCE
6. Quels intervenants, le cas échéant, devraient participer à la mise en œuvre des mesures supplémentaires de gestion des risques?	<ul style="list-style-type: none"> Aucun pour le moment, les mesures supplémentaires de gestion des risques relèvent d'un processus interne du Secrétariat des RCE 				s. o
7. Quelles stratégies devraient être mises en place pour gérer les événements imprévus éventuels?	<ul style="list-style-type: none"> Les événements imprévus potentiels seront pris en compte sur une base régulière dans les régimes de gestion des RCE. 	√			Vice-président associé des RCE
8. Quelle est la stratégie pour mettre à jour l'évaluation des risques, sur une base régulière? <ul style="list-style-type: none"> Mise à jour de la matrice des risques Mise à jour du modèle de tolérance 	<ul style="list-style-type: none"> L'évaluation des risques sera mise à jour régulièrement. On examinera la matrice des risques et la grille de tolérance à chaque fois qu'on effectuera des mises à jour. 		√	√	Vice-président associé des RCE

Tâches de gestion des risques	Plan de gestion des risques	Calendrier			Parties responsables
		0-6 m	6-12 m	12-24 m+	
9. Comment les résultats de l'évaluation des risques et de la stratégie de gestion des risques seront-ils présentés et divulgués?	<ul style="list-style-type: none"> La déclaration et la divulgation externes seront faites par l'entremise des rapports présentés au Comité de direction des RCE et les rapports sur le Rapport ministériel sur le rendement du CRSNG. 		√		Vice-président associé des RCE Organismes subventionnaires
10. Comment les résultats de l'évaluation de risques seront-ils coordonnés avec les vérifications ou les évaluations?	<ul style="list-style-type: none"> Les plans annuels de vérification et d'évaluation tiendront compte des mises à jour de l'évaluation du risque. 			√	Vérificateur interne du CRSNG et chef, Évaluation

5.7 Vérification interne

Le financement du programme administré par le Secrétariat des RCE relève de la fonction de vérification interne du CRSNG. À l'appui des efforts déployés par le CRSNG pour atteindre ses objectifs généraux, la fonction de vérification interne du CRSNG effectue une évaluation indépendante du cadre de gestion interne de l'organisme et fournit à la haute direction une assurance concernant sa gestion du risque, ses contrôles internes et ses pratiques de gouvernance, y compris, sans pour autant s'y limiter, en ce qui a trait à l'exécution des programmes de subventions de base du CRSNG. Conformément à la Politique du Conseil du Trésor en matière de vérification interne, les priorités de la fonction de vérification interne du CRSNG sont déterminées en fonction d'un processus de planification de la vérification axée sur le risque. Ce cadre comprend l'examen annuel des mesures de contrôle de base du CRSNG, dans le cadre du régime d'assurance global, et une évaluation annuelle de l'exposition à des risques particuliers dans l'ensemble du CRSNG, à l'issue de laquelle il est recommandé d'effectuer une vérification des programmes et des activités fonctionnelles auxquels sont associés les risques les plus élevés, dans le cadre du plan annuel de la fonction de vérification interne. Le plan annuel de vérification interne qui en découle est soumis au Comité de vérification du CRSNG aux fins d'approbation.

Le vérificateur général du Canada est le vérificateur externe des IRSC, du CRSNG et du CRSH, et il est chargé d'effectuer une vérification externe des états financiers des organismes. Au fil des années, le vérificateur général a toujours formulé une opinion sans réserve concernant les états financiers du CRSNG et des RCE.

Cadre de vérification du programme

Étant donné que le Programme des RCE-E est un programme de transfert de paiements appartenant à la catégorie des subventions, les bénéficiaires n'ont pas à justifier leurs dépenses et n'ont pas habituellement à faire l'objet d'une vérification. Pour assurer la surveillance et la responsabilité financières, les bénéficiaires d'une subvention du Programme des RCE-E doivent être constitués en corporation en vertu de la partie II de la *Loi sur les corporations canadiennes* et former un conseil d'administration qui sera chargé d'approuver leurs rapports financiers annuels et leurs vérifications. Lorsque les membres des RCE-E sont affiliés à des organisations admissibles au financement de l'un des trois organismes, les procédures de surveillance établies par ceux-ci s'appliquent. Des représentants des organismes subventionnaires pourraient donc faire des visites sur place.

Les bénéficiaires seront informés des dispositions de la *Loi sur le vérificateur général* se rapportant au droit de vérifier. Le vérificateur général est habilité à faire sondage sur l'utilisation d'un paiement de transfert, notamment à s'assurer que son personnel effectuera une vérification du rendement ou de la conformité relativement à l'utilisation de fonds fédéraux et que le titulaire mettra des documents et des renseignements à sa disposition.

Le vérificateur général du Canada est le vérificateur externe du CRSH, du CRSNG et des IRSC. À ce titre, il effectue les vérifications annuelles des états financiers de ces trois organismes.

5.8 Rapports de vérification

Le tableau ci-dessous (tableau 5.7) donne de plus amples renseignements sur les rapports de vérification.

Tableau 5.7 Rapports de vérification

Type of Report	Objectif	Contenu	Fréquence d'utilisation/calendrier	Responsabilité
Rapport de vérification	Garantir que les contrôles fondamentaux sont efficaces et cerner les possibilités d'amélioration si l'on détecte des faiblesses importantes.	Objectifs, portée et méthode de la vérification et opinion globale fondée sur des observations détaillées et recommandations connexes.	Variable – habituellement deux ou trois tâches par année.	Vérification interne
Lettres de la direction	Communiquer les problèmes de moindre importance qui n'ont pas d'effet défavorable sur l'opinion du vérificateur.	Description du problème suffisante pour permettre à la direction de passer à l'action, soit en approfondissant l'étude, soit en prenant des mesures correctives.	Périodique – liée aux vérifications, mais pas toujours nécessaire.	Vérification interne

Annexe A – Modèle de la matrice des risques

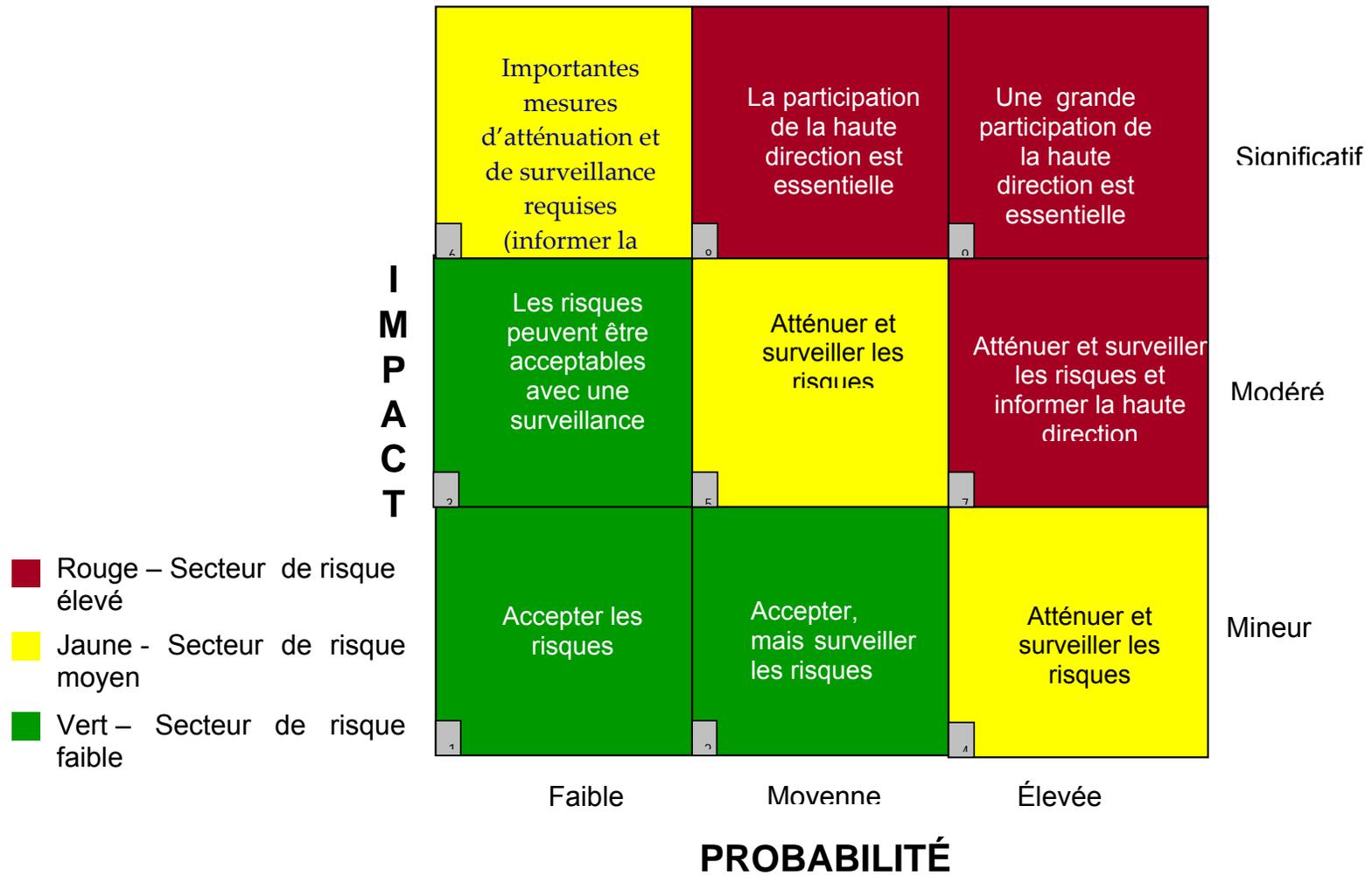
Mesures qualitatives de l'impact

Niveau	Impact	Dommages et responsabilités	Répercussions sur les opérations	Perte de réputation
3	SIGNIFICATIF	<ul style="list-style-type: none"> · Perte ou divulgation de renseignements sur les clients ou le Conseil de nature hautement délicate · Perte d'un actif majeur >250 000 \$ 	<ul style="list-style-type: none"> · Interruption de tous les programmes essentiels pendant plus de sept jours pour un grand nombre de clients · Lacunes importantes en matière d'atteinte des objectifs · Annulation de projets importants · Perte de connaissances organisationnelles importantes 	<ul style="list-style-type: none"> · Perte importante de la confiance du groupe client · Tollé du public et des médias réclamant la démission du ministre ou d'un représentant ministériel · Tollé des médias réclamant la démission du ministre ou d'un représentant ministériel · Critiques sévères de la part des organismes examinateurs
2	MODÉRÉ	<ul style="list-style-type: none"> · Perte ou divulgation de renseignements de nature délicate sur les clients ou le Conseil · Perte d'un actif important – de 50 000 \$ à 250 000 \$ 	<ul style="list-style-type: none"> · Interruption de certains programmes ou services essentiels pendant plus de sept jours · Retards dans le déroulement de projets importants · Certaine lacunes en matière d'atteinte des objectifs · Certaines pertes de connaissances organisationnelles importantes 	<ul style="list-style-type: none"> · Certaine perte de la confiance du groupe client · Couverture défavorable des médias · Critiques par les organismes examinateurs
1	MINEUR	<ul style="list-style-type: none"> · Divulgation de renseignements personnels · Perte d'un actif majeur - <50 000 \$ 	<ul style="list-style-type: none"> · Retards dans le déroulement de projets mineurs 	<ul style="list-style-type: none"> · Recul dans la confiance du groupe client · Certains articles défavorables dans les médias · Certaines observations défavorables de la part des organismes examinateurs

Mesures qualitatives de la probabilité (horizon temporel de ± 60 mois)

Niveau	Probabilité	Description
3	ÉLEVÉE	Il est probable que l'événement se produira.
2	MOYENNE	L'événement peut se produire parfois.
1	FAIBLE	Il est peu probable que l'événement se produira.

Annexe B – Modèle de tolérance aux risques



Annexe C – Évaluation du risque

FEUILLE DE TRAVAIL POUR LA DÉTERMINATION DES DOMAINES DE RISQUES			
Objectifs/Résultats			
Créer des réseaux de collaboration à grande échelle « dirigés par des entreprises » qui réaliseront des travaux de recherche pour favoriser l'innovation dans le secteur privé en vue de procurer aux Canadiens des avantages au niveau de l'économie, de la santé, de la société et de l'environnement et de contribuer à l'avantage entrepreneurial.			
Domaines de risque (comportant l'estimation d'un éventuel élément de surprise)	Évaluation préliminaire du risque		
	Significatif	Moyen	Faible
1. Gestion des intérêts divergents (p. ex. les fonds de contrepartie (50 p. 100) fournis par le secteur privé doivent être répartis parmi les membres des consortiums, ce qui pourrait créer des problèmes liés à l'intégrité de l'objectif, à l'éthique, au respect de la structure de gouvernance et à la propriété intellectuelle)	X		
2. Défis internes (p. ex. délais serrés, adaptation à de nouveaux programmes, y compris de nouvelles structures de rapports hiérarchiques)	X		
3. Responsabilité financière – Il est possible que les consortiums ne soient pas habitués à se conformer aux règles et aux lignes directrices financières des organismes subventionnaires (p. ex. le paiement des dépenses inadmissibles, la création de comptes distincts pour les différentes sources de financement, le contrôle moins rigoureux des fonds privés).	X		
4. Incapacité de satisfaire à l'exigence en matière de déclaration du rendement – Il se peut que de nouveaux consortiums aient moins d'expérience avec la déclaration du rendement.		X	
5. Obtenir des fonds de contrepartie du secteur privé (50 p. 100).		X	
6. Défis auxquels sont confrontés les consortiums en matière d'exécution du programme, notamment l'examen par les pairs, l'administration, l'évaluation des résultats et la conformité aux politiques (p. ex. l'évaluation environnementale et le soin des animaux)		X	
7. Événements externes (p. ex. un important ralentissement économique) qui pourraient empêcher les consortiums d'exécuter leur plan de recherche ou d'affaires (p. ex. le secteur privé interrompt sa participation)		X	
8. Possibilité de surprise		X	
9. Défis liés à l'examen par les pairs, qui doit comprendre l'examen des objectifs et des résultats sur le plan de la recherche et des affaires			X

FEUILLE DE TRAVAIL POUR L'ANALYSE DU RISQUE				
Objectifs/Résultats Stimuler la réalisation de travaux de recherche fondamentaux et appliqués de pointe, qui sont concurrentiels à l'échelle internationale, dans des domaines cruciaux pour le développement économique et social du Canada; former et garder des chercheurs de calibre mondial dans des domaines qui sont cruciaux pour la productivité et la croissance économique du Canada; établir des partenariats de recherche multidisciplinaires et multisectoriels à l'échelle du pays; accélérer l'échange des résultats de la recherche au sein du réseau et l'utilisation des connaissances au sein du Canada.				
Domaine de risques (R) : R1 – Intérêts divergents – Il pourrait être difficile de gérer les intérêts divergents des membres des consortiums, qui pourraient déjà être des concurrents et dont la contribution pourrait varier. Certains intervenants pourraient hésiter à participer, et le modèle de collaboration pourrait être moins efficace que prévu.				
Préoccupations et retombées particulières (Dommages et responsabilités, répercussions sur les opérations, perte de réputation)	Mesures existantes pour gérer le domaine de risque	Niveau du risque résiduel (1-9)	Stratégies supplémentaires de gestion du risque	Responsables
<p>Préoccupations soulevées</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selon le modèle d'exécution du programme, les consortiums reçoivent beaucoup d'argent (deux millions de dollars chacun) et doivent se répartir ce montant. - La majorité des membres du conseil d'administration des consortiums proviendra du secteur privé. C'est pourquoi il pourrait y avoir des intérêts divergents, parce que certains membres pourraient déjà être des concurrents. - L'attribution du financement pourrait ne pas être appuyée par tous ou parfaitement alignée sur l'objectif du centre. - Le modèle de gouvernance global pourrait ne pas être respecté – l'inégalité des contributions pourrait amener une inégalité de l'influence sur l'attribution du financement ou l'exploitation de la propriété intellectuelle (p. ex. les partenaires dont la contribution est plus importante pourraient s'attendre à exercer une plus grande influence sur l'attribution du financement). <p>Retombées</p> <ul style="list-style-type: none"> - Certaines parties pourraient se retirer, parce qu'elles ne savent pas comment le processus sera mis en œuvre. - Les chercheurs pourraient hésiter à participer, parce qu'il s'agit davantage de travaux de recherche appliquée et qu'ils ont moins 	<ul style="list-style-type: none"> - Il est possible de transmettre aux consortiums de nombreuses règles et lignes directrices pour les aider à gérer (p. ex. le guide du programme, les règles relatives à la propriété intellectuelle, les politiques relatives aux conflits d'intérêts). - Le gestionnaire principal du programme fera partie du conseil d'administration des consortiums et d'autres comités au besoin pour contribuer à l'échange de pratiques exemplaires, donner des conseils et cerner les problèmes éventuels (membre non votant). 	5	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller à ce que le personnel qui participe au conseil d'administration soit au courant de cette question et qu'il en discute régulièrement. - Le Secrétariat des RCE veille à communiquer ouvertement avec les participants des universités afin de régler rapidement leurs préoccupations. 	<p>Responsable du Programme des RCE</p> <p>Gestionnaires du Programme des RCE</p>

<p>d'influence sur l'orientation de cette recherche.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le modèle de collaboration est moins efficace que prévu. - Il peut y avoir une perte de réputation en raison de ces préoccupations. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le Secrétariat des RCE peut nommer un membre votant au conseil d'administration. - La structure de gouvernance est établie par le biais de la proposition et du processus d'approbation. - Les consortiums doivent se constituer en corporation, et la structure de gouvernance sera établie par la loi. <p>Efficacité (1-5) = 3,5</p>			
---	---	--	--	--

FEUILLE DE TRAVAIL POUR L'ANALYSE DU RISQUE				
Objectifs/Résultats Stimuler la réalisation de travaux de recherche fondamentaux et appliqués de pointe, concurrentiels à l'échelle internationale, dans des domaines cruciaux pour le développement économique et social du Canada; former et garder des chercheurs de calibre mondial dans des domaines qui sont cruciaux pour la productivité et la croissance économique du Canada; établir des partenariats de recherche multidisciplinaires et multisectoriels à l'échelle du pays; accélérer l'échange des résultats de la recherche au sein du réseau et l'utilisation des connaissances au sein du Canada.				
Domaine de risques(R) : R2 – Défis internes – Les délais serrés et la nécessité de s'adapter à de nouveaux programmes, notamment de nouvelles structures de rapports hiérarchiques, pourraient nuire à la capacité d'atteindre les résultats prévus.				
Préoccupations et retombées particulières (Dommages et responsabilités, répercussions sur les opérations, perte de réputation)	Mesures existantes pour gérer le domaine de risque	Niveau du risque résiduel (1-9)	Stratégies supplémentaires de gestion du risque	Responsables
Préoccupations soulevées <ul style="list-style-type: none"> - Le Programme des RCE-E représente une charge de travail supplémentaire pour le Secrétariat des RCE, dont les ressources n'ont pas augmenté de façon significative. - Les délais sont toujours serrés (et fixés dans certains cas par le SCT). - Il pourrait être plus difficile de recruter des membres pour les comités d'expert et les comités d'examen, parce qu'ils pourraient être découragés par l'augmentation de la charge de travail. - Les nouvelles structures de rapports hiérarchiques imposent de nouvelles responsabilités aux gestionnaires principaux du programme (p. ex. le rapport annuel sera assujéti uniquement à un examen interne et non à un examen par des pairs externes). Retombées <ul style="list-style-type: none"> - Le personnel pourrait faire des erreurs et des omissions en raison de la pression accrue. - Les délais serrés pourraient nuire à l'exécution du programme (p. ex. à la qualité des propositions et de l'examen par des pairs). 	<ul style="list-style-type: none"> - Le personnel efficace a établi de bonnes relations de communication. - On procède à une restructuration en vue d'améliorer la capacité de travail et l'efficacité. - On est en train d'élaborer une formation et des procédures liées à la nouvelle méthode de déclaration. Efficacité (1-5) = 4	3	Non requises	