

**Stratégie de mesure du rendement du
Programme des réseaux de centres d'excellence dirigés par l'entreprise (RCE-E)**

Préparé par le Secrétariat des Réseaux de centres d'excellence

Mars 2015

TABLE DES MATIÈRES

1	PROFIL DU PROGRAMME	1
1.1	Nécessité du programme	1
1.2	Harmonisation avec les priorités du gouvernement	2
1.3	Populations cibles	3
1.4	Intervenants	3
1.5	Gouvernance	3
1.6	Ressources	7
2	MODÈLE LOGIQUE	8
2.1	Modèle logique	8
2.2	Description	10
3	CADRE STRATÉGIQUE DE MESURE DU RENDEMENT	16
3.1	Cadre stratégique de mesure du rendement	16
3.2	Responsabilité et présentation de rapports	22
4	STRATÉGIE D'ÉVALUATION	26
5	RÉFÉRENCES	32
	ANNEXE : SOURCES DES DONNÉES POUR LES INDICATEURS	34

Liste des sigles

DERD	dépenses des entreprises en recherche et développement
RCE-E	réseaux de centres d'excellence dirigés par l'entreprise
CECR	centres d'excellence en commercialisation et en recherche
FCI	Fondation canadienne pour l'innovation
IRSC	Instituts de recherche en santé du Canada
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
PIB	Produit intérieur brut
PHQ	personnel hautement qualifié
PI	propriété intellectuelle
SRDI	stages en R et D industrielle
RCE	réseaux de centres d'excellence
CRSNG	Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
AAP	architecture des activités de programmes
SMR	Stratégie de mesure du rendement
CCSP	Comité consultatif du secteur privé
R et D	recherche et développement
S et T	sciences et technologies
PME	petites et moyennes entreprises
CRSH	Conseil de recherches en sciences humaines
CSTI	Conseil des sciences, de la technologie et de l'innovation
CT	Conseil du Trésor
BTT	bureaux de transfert de la technologie
BLIU	bureau de liaison industrielle de l'université

1 Profil du programme

1.1 Nécessité du programme

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

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

Le Programme des RCE-E est un mécanisme de financement visant à trouver des solutions aux défis auxquels fait face le secteur privé en matière de recherche et développement (R et D) dans les domaines de recherche prioritaires du Canada, en créant des réseaux de centres d'excellence dirigés par l'entreprise (RCE-E) qui encouragent les investissements privés dans la R et D, l'innovation et la compétitivité. Les RCE-E sont de vastes réseaux de recherche coopérative qui réunissent un groupe d'organisations des secteurs public, privé et postsecondaire apportant un vaste éventail d'expertise afin de relever les défis en recherche cernés par le secteur privé. Les RCE-E favorisent l'innovation dans le secteur privé en associant l'expertise appropriée aux défis concrets auxquels fait face le secteur privé. Les RCE-E accroissent les investissements du secteur privé dans la recherche canadienne et accélèrent la transformation des idées du laboratoire en solutions requises par le secteur privé. Ils diffèrent des réseaux de centres d'excellence existants, car ils sont axés uniquement sur les besoins du secteur privé et peuvent financer les travaux de recherche réalisés par des organisations de ce secteur.

Le Programme des RCE-E a été lancé en tant que projet pilote en 2008. En tout, quatre RCE-E ont été mis sur pied en 2009 avec un cycle de financement de quatre ans. La première évaluation du programme, achevée en 2012¹ a montré que le programme avait sa raison d'être et qu'il répondait à un besoin continu. On a en outre constaté que le programme élargissait la

¹ http://www.nce-rce.gc.ca/ReportsPublications-RapportsPublications/ProgramEvaluations-EvaluationsProgrammes/BLNCE-RCEE/EvaluationReports-2012-RapportsEvaluation_fra.asp

portée de la R et D dans les industries participant aux réseaux financés, et l'évaluation a expressément convaincu de la nécessité de recourir à une approche en réseau pour les investissements visant à financer la recherche, le développement et l'innovation dans des domaines scientifiques et technologiques pertinents pour l'industrie. Dans le Plan d'action économique de 2012, le gouvernement a annoncé que le financement Programme des RCE-E serait permanent.

L'objectif du Programme des RCE-E est de trouver des solutions aux défis auxquels fait face le secteur privé en matière de R et D dans les domaines de recherche prioritaires du Canada, en créant des RCE-E qui encouragent les investissements privés dans la R et D, l'innovation et la compétitivité.

Le Programme des RCE-E vise à financer des réseaux de collaboration à grande échelle axés sur les enjeux de l'industrie. Chaque réseau est proposé et dirigé par le secteur privé en concertation avec des partenaires du milieu universitaire et gouvernemental et vise à répondre aux besoins du secteur privé. Le programme se concentre sur les retombées, les réalisations tangibles, les applications des résultats de la recherche et les activités de commercialisation dans les secteurs scientifiques et technologiques prioritaires déterminés par le gouvernement.

Lors de l'évaluation du programme en 2012, on a constaté qu'il y avait lieu d'établir de meilleurs liens entre les résultats au niveau des réseaux et ceux au niveau du programme. On a notamment recommandé de mettre à jour le modèle logique du programme et la stratégie de mesure du rendement (SMR), en tenant compte de la période pendant laquelle certains des résultats attendus peuvent être atteints. Le programme entame maintenant sa deuxième phase de fonctionnement en vertu des modalités modifiées (2012) et il appuie deux cycles de financement d'une durée pouvant atteindre cinq ans. La SMR proposée dans le présent document est conforme aux nouvelles directives du Conseil du Trésor (CT)² et elle est harmonisée avec les modalités modifiées du Programme des RCE-E. La SMR et les modèles logiques ont été examinés et révisés en fonction des conclusions de l'évaluation du Programme des RCE-E réalisée en 2012.

Il est entendu que la SMR doit être examinée périodiquement et révisée au besoin pour en préserver la pertinence. La SMR proposée sera révisée à la lumière des conclusions de la future évaluation sommative du programme.

1.2 Harmonisation avec les priorités du gouvernement

Le programme est aligné avec le Plan d'action économique 2012 du gouvernement, afin de mieux appuyer l'innovation en entreprise en mettant l'accent sur les besoins du secteur privé, et il est devenu permanent en 2012 (<http://www.budget.gc.ca/2012/rd-dc/bdc1-fra.html>). Les réseaux financés sont dans des domaines que le gouvernement du Canada juge prioritaires.

Le programme appuie des réseaux dont les activités relèvent du mandat des trois organismes subventionnaires fédéraux. Il est intégré au système de planification stratégique et de rapport des organismes fédéraux, et il est inclus dans leur architecture des activités de programme

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

(AAP) respective. Chaque organisme subventionnaire fait rapport sur les activités et les résultats relevant de sa compétence.

1.3 Populations cibles

Les RCE-E sont de vastes réseaux de recherche coopérative qui réunissent un groupe d'organisations des secteurs public, privé et postsecondaire apportant un vaste éventail d'expertise afin de relever les défis en recherche cernés par le secteur privé. La population cible est avant tout le secteur privé, dont les petites et moyennes entreprises (PME), les chercheurs novateurs dans les secteurs privé, public et postsecondaire, ainsi que les organismes canadiens sans but lucratif. Les entreprises du secteur privé qui participent au réseau à titre de membres ou de partenaires constituent le groupe que le gouvernement vise à mobiliser pour obtenir les résultats attendus du Programme des RCE-E.

1.4 Intervenants

Les intervenants importants sont le secteur privé, les établissements universitaires, les organisations de recherche, les autres ordres de gouvernement et les ministères fédéraux, ainsi que les organisations non gouvernementales qui collaborent avec les réseaux ou y contribuent. Le gouvernement du Canada est également un intervenant en raison du rôle que le Programme des RCE-E joue dans la promotion de sa stratégie en matière de sciences et de technologie, et du rôle qu'il joue dans le cadre des diverses activités relevant du portefeuille d'Industrie Canada. Le public canadien peut lui aussi être considéré comme un intervenant important puisque les résultats du programme devraient avoir d'importantes répercussions sur l'économie et la qualité de vie des Canadiens.

1.5 Gouvernance

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

L'administration courante du Programme des RCE-E est assurée par le Secrétariat des Réseaux de centres d'excellence (Secrétariat des RCE). Étant donné la nature pluridisciplinaire des RCE-E, le financement d'un réseau donné pourrait provenir de plus d'un organisme subventionnaire, de sorte que le Secrétariat des RCE sera le principal point d'interaction pour les candidats, et ce, pendant toute la durée du financement du réseau. Le Secrétariat des RCE fournit des conseils et des directives, et il élabore des outils et des pratiques exemplaires à l'intention des réseaux existants et nouveaux (p. ex., guide détaillé du programme, manuel des pratiques exemplaires, guide d'entente avec les réseaux et modèles d'entente de financement et de rapport annuel; séances de formation pour les participants aux nouveaux réseaux; organisation de réunions annuelles pour tous les réseaux afin de favoriser l'échange des pratiques exemplaires). Une équipe de liaison des RCE-E est affectée à chaque réseau, et elle est le point de contact pour les activités courantes.

Afin que le Programme des RCE-E réponde vraiment aux besoins du secteur privé, un Comité consultatif du secteur privé (CCSP) a été mis sur pied pour fournir des conseils au sujet des

activités et du rendement du programme, et aider à la sélection des réseaux et à l'évaluation de leur rendement.

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

Processus de sélection : le Secrétariat des RCE s'appuie sur un processus concurrentiel rigoureux en trois étapes, à savoir un examen administratif suivi d'un processus d'évaluation par les pairs en deux étapes. Pour présenter une demande au Programme des RCE-E, il faut d'abord présenter un avis d'intention, qui fera l'objet d'un examen administratif. L'évaluation par les pairs est entreprise à l'étape de la lettre d'intention, et elle est suivie de la présentation d'une demande. Chaque étape exigera des renseignements de plus en plus détaillés concernant le réseau proposé. Les documents présentés seront évalués en fonction des trois critères de sélection du programme. Le Comité de direction des RCE sélectionne les réseaux retenus d'après les conclusions d'un examen par un comité international d'examen par les pairs et les recommandations du CCSP. Afin d'obtenir les retombées et les résultats escomptés des réseaux, les dossiers sont évalués en fonction de trois grands critères de sélection propres au programme :

1. Avantages pour le Canada

- Définir la vision d'un secteur donné et les principaux défis en matière de R et D et de commercialisation à relever pour faire progresser considérablement l'avantage concurrentiel du Canada dans ce secteur.
- Renforcer la collaboration entre les secteurs public et privé afin de combler les besoins du secteur privé.
- Augmenter la capacité de R et D de l'industrie et la réceptivité des petites, moyennes et grandes entreprises aux résultats de R et D.
- Positionner les entreprises canadiennes dans les segments lucratifs des chaînes de production.
- Favoriser la création, la croissance et le maintien des entreprises au Canada.
- Innover en matière d'activités commerciales et de produits afin de percer de nouveaux marchés.
- Augmenter, à l'échelle nationale, la collaboration au sein d'un large éventail d'entreprises, de secteurs et de régions.

2. Antécédents et potentiel des candidats

Progrès antérieurs :

- les réalisations antérieures des candidats;
- la preuve de la commercialisation ou de l'application commerciale des résultats de la recherche qui a mené à un avantage concurrentiel;
- les mécanismes pour définir et gérer des conflits d'intérêts;

- la capacité d'intégrer les recommandations issues de concours ou d'étapes de concours antérieurs;
- la capacité de démontrer le succès obtenu dans le cadre de collaborations passées avec d'autres entreprises ou dans le cadre de collaborations publiques-privées;
- la capacité de démontrer que le secteur des affaires – petites, moyennes et grandes entreprises – est plus réceptif aux résultats de la R et D;
- la gestion des écarts par rapport aux orientations stratégiques précédentes;
- l'attraction des meilleurs talents pour participer à la recherche et aux activités commerciales proposées;
- le dossier d'investissement des partenaires du secteur privé et d'autres partenaires du secteur public dans le RCE-E.

Potentiel de réussite :

- le potentiel de réaliser les travaux de recherche et les activités commerciales proposées;
- l'excellence, l'orientation et la cohésion d'un programme de recherche;
- la capacité d'attirer de nouveaux investissements;
- les mécanismes en place pour faire le suivi et gérer les retombées du RCE-E;
- la capacité démontrée de faire face à d'importants défis de recherche pour répondre aux besoins des entreprises;
- la formation proposée et l'expérience du PHQ de cycle supérieur ou de niveau postdoctoral en matière de recherche novatrice.

Critère 3 : Plan d'affaires

Justification du financement :

- la valeur des partenariats, tant sur le plan financier que pour leur apport à l'avancement du RCE-E;
- la valeur ajoutée de l'approche en réseau;
- le plan pour relever les défis du secteur en matière de R et D ou de commercialisation;
- la définition des résultats attendus au cours du cycle de financement;
- la justification et la pertinence du budget proposé.

Description des avantages pour les participants du secteur privé :

- le plan pour l'application commerciale des travaux de recherche proposés;
- les analyses de rentabilisation portant sur la participation de grandes, de moyennes ou de petites entreprises au RCE-E;
- la définition des liens qui seront établis entre les chercheurs, le PHQ et les entreprises.

Approche commerciale :

- la description claire de la stratégie de commercialisation des résultats de recherche à l'aide d'une analyse de marché;
- la définition des principaux risques commerciaux et des stratégies d'atténuation;
- les stratégies de communication pour intégrer au réseau actuel des organisations sous-représentées;
- la présentation des projets et des changements prévus à l'état de préparation de la technologie, à la méthode du passage d'étape ou au degré de maturité de chaque technologie;
- l'efficacité du plan prévu pour gérer, protéger et utiliser la propriété intellectuelle (PI) dans le contexte du réseau;
- les moyens d'accélérer la commercialisation ou l'application commerciale des technologies, des produits et des services au sein des entreprises.

Les exigences à satisfaire pour présenter une demande dans le cadre du Programme des RCE-E sont décrites dans la documentation du programme qui est présentée dans le site Web des RCE. Elles sont également énumérées ci-dessous.

Étape 1 : avis d'intention

- Le formulaire de demande indiquant le nom des candidats et une estimation du budget demandé;
- Le but visé par le RCE-E proposé et une vision du réseau sur 5 à 10 ans;
- Une description des domaines de recherche et leur pertinence par rapport aux domaines de recherche prioritaires du gouvernement;
- Les résultats attendus et leur pertinence par rapport à la définition du succès dans le cadre du Programme des RCE-E.

Étape 2 : lettre d'intention

- Lettre d'accompagnement;
- Le formulaire de demande indiquant le nom des candidats, une estimation du budget demandé, les intervenants du secteur privé et les mots clés;
- L'évaluation des besoins communs du secteur ou de la grappe pour les prochaines cinq à dix années et les principaux défis et obstacles en matière de R et D et de commercialisation liés à cette vision;
- La description de la correspondance entre le réseau proposé et le Programme des RCE-E et les domaines de recherche prioritaires du gouvernement.

Le CCSP évaluera les lettres d'intention en fonction des critères de sélection du Programme des RCE-E et recommandera une liste de candidats au Comité de direction des RCE qui seront invités à présenter une demande (étape 3). La demande de subvention de RCE-E doit contenir les renseignements suivants.

• Phase 3 – Demande

- Lettre de présentation;
- Le formulaire de demande contenant des renseignements sur les candidats, les sommaires des budgets demandés et des fonds de contrepartie et la signature des candidats;
- Une description du réseau, de ses activités, des activités prévues, des retombées anticipées sur le secteur privé et des avantages pour le Canada;
- La description des antécédents des candidats et du potentiel de réussite, notamment des exemples de collaborations antérieures, des renseignements sur le programme de recherche et la capacité d'obtenir des investissements;
- Le plan d'activité décrivant la justification du financement, les avantages qu'en tirera le secteur privé et l'approche commerciale adoptée pour les activités du réseau;
- Une liste des membres et des partenaires, leurs fonctions et leurs contributions respectives;
- Des lettres d'appui et un résumé des contributions des organisations partenaires;
- Un budget détaillé;
- La description de la structure de gestion et de gouvernance du projet, notamment les curriculum vitae ou les biographies des principaux responsables de la gestion et de la gouvernance du réseau;
- Une description des conflits d'intérêts, des ententes de partenariat, des contributions et du partage convenu de tous les bénéfices (comme la propriété intellectuelle) entre les parties.

1.6 Ressources

Le Programme des RCE-E est devenu permanent avec le budget fédéral de 2012. Les ressources financières totales du Programme des RCE-E sont de 12 millions de dollars par année. Le financement du programme vise à appuyer les frais d'administration du Secrétariat des RCE ainsi que les frais de fonctionnement, de recherche et de commercialisation des réseaux financés. Ces fonds s'ajoutent à d'autres sources de financement. Les organisations partenaires des secteurs universitaires, privé et public doivent fournir des fonds de contrepartie. Le RCE-E reçoit les subventions des organismes subventionnaires et il peut distribuer aux membres du RCE-E les fonds nécessaires pour réaliser les activités en lien avec l'objectif pour lequel la subvention a été accordée.

Tableau 1 : Ressources financières du Programme des RCE-E

	<i>Exercice</i>					
	<i>2014-2015</i>	<i>2015-2016</i>	<i>2016-2017</i>	<i>2017-2018</i>	<i>2018-2019</i>	<i>En cours</i>
Subventions non attribuées	11 174 000 \$	11 174 000 \$	11 174 000 \$	11 174 000 \$	11 174 000 \$	11 174 000 \$
Administration des RCE-E	826 000 \$	826 000 \$	826 000 \$	826 000 \$	826 000 \$	826 000 \$

Ressources financières totales des RCE-E	12 000 000 \$	12 000 000 \$	12 000 000 \$	12 000 000 \$	12 000 000 \$	12 000 000 \$
---	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

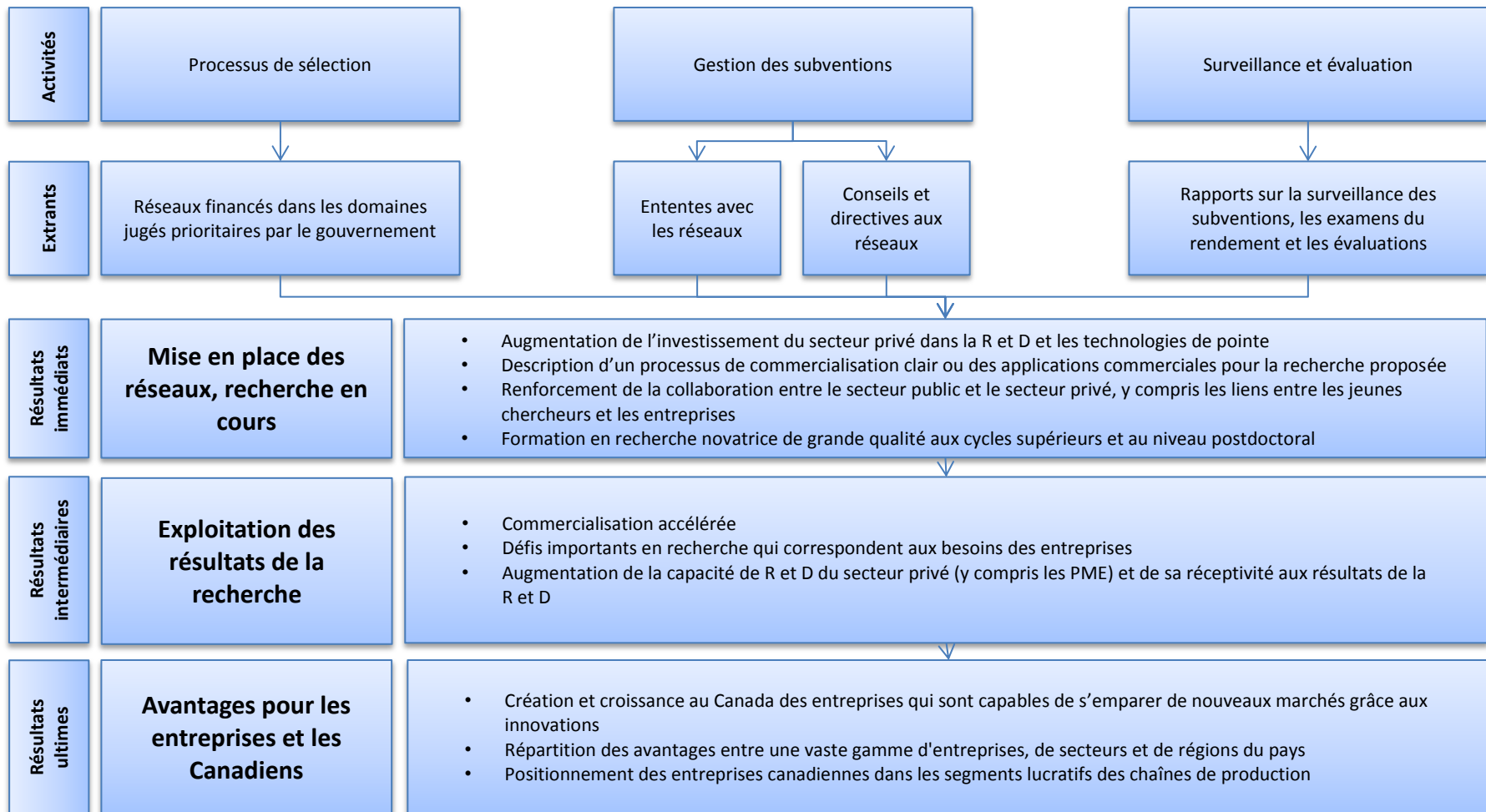
2 Modèle logique

2.1 Modèle logique

Le modèle logique indique les liens entre les activités d'un programme et ses objectifs finals. Il délimite l'ensemble des activités qui composent le programme et la séquence des résultats qui, 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 des RCE-E. Le modèle logique présenté à la figure 1 ci-dessous comporte quatre niveaux de rendement : les activités et les extrants, les résultats immédiats, les résultats intermédiaires et les résultats ultimes.

Ce modèle logique est expliqué à la sous-section 2.2 ci-dessous.

Figure 1 : Modèle logique du Programme des RCE-E



2.2 Description

L'objectif du Programme des RCE-E est de trouver des solutions aux défis auxquels fait face le secteur privé en matière de recherche et développement (R et D) dans les domaines de recherche prioritaires du Canada, en créant des RCE-E qui encouragent les investissements privés dans la R et D, l'innovation et la compétitivité. Le modèle logique de la figure 1 ci-dessus montre comment la création et l'appui accordé à ces réseaux mènent aux résultats ultimes attendus, à savoir des investissements accrus en R et D dans le secteur privé, la création et la croissance d'entreprises novatrices, des retombées élargies, ainsi que le positionnement des entreprises canadiennes dans les segments lucratifs des chaînes de production.

Malgré la position macroéconomique relativement robuste du Canada, les entreprises canadiennes ne tirent pas profit de l'innovation pour réaliser des gains de compétitivité. Le Canada accuse un retard sur d'autres pays en termes de dépenses des entreprises en recherche et développement (DERD)³. Exprimées en pourcentage du PIB, les DERD canadiennes ont fléchi au cours de la dernière décennie⁴. Le Canada fait également piètre figure dans d'autres domaines associés à l'innovation dans le secteur privé.

Les données parlent d'elles-mêmes : l'innovation, en particulier lorsqu'elle est mesurée en termes de DERD, est un facteur clé de la productivité et la principale source de prospérité nationale⁵. Le Canada a tout intérêt à encourager un changement de cap en matière de DERD. Bien que les DERD mesurent les investissements en R et D réalisés par les entreprises, le financement peut venir d'autres sources, dont l'État.

D'autres facteurs ont une incidence sur la façon dont la recherche est réalisée dans de nombreux pays. La recherche et le développement technologique s'accélèrent, de sorte que les organisations ne peuvent plus désormais se fier uniquement à leur capacité interne de R et D : les entreprises doivent augmenter leur capacité de R et D en collaborant avec d'autres intervenants et établissements, et stimuler l'émergence de réseaux de R et D⁶. La littérature sur la question souligne la nécessité de mobiliser divers intervenants afin d'établir une collaboration fructueuse en R et D et d'obtenir des résultats à long terme⁷.

Le Canada a une longue tradition de participation de l'État afin de promouvoir l'utilisation économique de la recherche scientifique⁸. C'est pour ces raisons que le Programme des RCE-E a été créé : encourager les investissements du secteur privé en R et D par l'intermédiaire de réseaux collaboratifs regroupant des chercheurs, des représentants du secteur privé et d'autres intervenants.

Bien que les RCE-E aient été créés pour s'attaquer à ces problèmes et, en définitive, contribuer à la prospérité économique du Canada au niveau du secteur industriel, l'évaluation de leur

³ CSTI 2012

⁴ *Ibid.*

⁵ Conseil des académies canadiennes 2009, CSTI – Rapport sur l'état des lieux 2012, Conference Board 2014.

⁶ *Ibid.*

⁷ Miotti *et al.* 2003, Faems *et al.* 2005, Belderbos *et al.* 2006, Nieto & Santamaria 2007, Zeng *et al.* 2010.

⁸ Rasmussen 2008.

succès devrait tenir compte de l'importance des investissements fédéraux dans ces réseaux par rapport à la taille des secteurs industriels dans lesquels ils évoluent.

2.2.1 Activités et extrants

Les activités et les extrants illustrés dans le modèle logique de la figure 1 décrivent le travail réalisé par le personnel du Secrétariat des RCE afin de mener à bien le programme, ainsi que les extrants qui découlent de ces activités. Ces activités et ces extrants sont sous le contrôle du personnel du Secrétariat des RCE et des gestionnaires de programme qui en sont directement responsables.

Comme l'indique le modèle logique, les extrants attendus de ces activités sont les suivants :

- **Réseaux financés dans les domaines jugés prioritaires par le gouvernement** : Par son processus de sélection, le Secrétariat des RCE détermine les demandes de financement qui sont susceptibles d'être retenues.
- **Ententes avec les réseaux** : Le Secrétariat des RCE conclut des ententes avec les réseaux sélectionnés.
- **Conseils et directives aux réseaux** : Le Secrétariat des RCE appuie les réseaux une fois l'entente de financement conclue, en fournissant constamment des conseils et des directives quant au fonctionnement du consortium du secteur privé, défini dans l'entente de réseau requis.
- **Rapports sur la surveillance des subventions, les examens de rendement et les évaluations** : Le Secrétariat des RCE fait preuve de diligence raisonnable en veillant à ce que les réseaux financés rendent des comptes comme il se doit.

2.2.2 Résultats immédiats

Les résultats immédiats découlent des activités et des extrants produits par les réseaux. Ces résultats sont contrôlés par la population cible et, par conséquent, seul le Secrétariat des RCE peut influencer sur ceux-ci. Ils devraient se concrétiser dans les cinq ans suivant le début du financement du réseau par le Programme des RCE-E.

Comme l'indique le modèle logique, les résultats immédiats comprennent :

- **Augmentation de l'investissement du secteur privé dans la R et D et les technologies de pointe** : Le programme exige que le secteur privé qui bénéficie des subventions versées au réseau par le Secrétariat des RCE fournisse des fonds de contrepartie, ce qui se traduit par des investissements en R et D par le secteur privé.
- **Description d'un processus de commercialisation clair ou des applications commerciales pour la recherche proposée** : Le potentiel commercial des projets de recherche proposés est décrit en détail et évalué afin d'assurer la commercialisation et l'applicabilité des résultats de la recherche dans un secteur d'activité donné, comme objectif final, et cela est pris en compte dès le début du projet de recherche.
- **Renforcement de la collaboration entre le secteur public et le secteur privé, y compris les liens entre les jeunes chercheurs et les entreprises** : La collaboration au sein d'un réseau financé par le Programme des RCE-E se fait au niveau individuel (p. ex.,

entre les chercheurs et les chefs d'entreprise), au niveau organisationnel (p. ex., entre une entreprise et une université) ou un mélange des deux. Cette collaboration se manifeste au sein des organisations et des établissements et parmi les divers groupes d'intervenants. La collaboration englobe les activités visant l'établissement du réseau, le fonctionnement continu des principales infrastructures du réseau comme les comités, les conseils d'administration et autres instances, ainsi que par des interactions entre les équipes de projets de recherche, dans le but d'entreprendre les travaux de recherche financés par le réseau.

- **Formation en recherche novatrice de grande qualité aux cycles supérieurs et au niveau postdoctoral** : Le PHQ participe aux projets de recherche financés par le réseau.

Ces résultats découlent des extrants, car ils sont requis par les ententes de financement et de réseau.

Les facteurs qui influent sur la réalisation des résultats immédiats ci-dessus comprennent⁹ :

- le degré de maturité des candidats;
- une expérience préalable chez les gestionnaires du réseau en matière de partenariats industrie-université en R et D;
- les relations existantes entre les membres du consortium du secteur privé (les contributeurs) et les chercheurs universitaires;
- les capacités et les compétences en matière de leadership de l'équipe de gestion du réseau;
- le processus de sélection des projets.

2.2.3 Résultats intermédiaires

Les résultats intermédiaires sont les conséquences externes qui découlent des résultats immédiats. Ils subissent moins l'influence du Secrétariat des RCE et sont assujettis à des facteurs externes. Bien qu'ils soient propres à chaque réseau, les résultats intermédiaires devraient contribuer à l'atteinte des résultats du programme, qui représentent des étapes clés dans la chaîne de résultats menant à l'atteinte des résultats ultimes du programme. Les résultats intermédiaires devraient être atteints avant la fin de la période de financement du réseau (de cinq à dix ans).

Comme l'indique le modèle logique, les résultats intermédiaires comprennent :

- **Commercialisation accélérée** : La commercialisation s'entend de toutes les activités réalisées par une entreprise lorsqu'elle transforme des connaissances et de la technologie en de nouveaux produits, procédés ou services qui répondent à une demande du marché. On considère que l'accélération de la commercialisation couvre toutes les activités entreprises par les partenaires et les autres afin de commercialiser une innovation, qui commencent au point d'aboutissement de la recherche et se poursuivent jusqu'à la mise en marché du nouveau produit, service ou procédé.

⁹ Comme l'indique l'évaluation du Programme des RCE-E (PMN 2012).

- **Défis importants en recherche qui correspondent aux besoins des entreprises** : Les résultats de la recherche produits par les membres du réseau servent à résoudre des problèmes jugés épineux par les participants du secteur privé au réseau.
- **Augmentation de la capacité de R et D du secteur privé (y compris les PME) et de sa réceptivité aux résultats de la R et D** : La capacité désigne la mesure dans laquelle les entreprises participant au réseau peuvent investir des ressources humaines et financières en R et D pour générer de nouvelles connaissances ou mettre au point les nouvelles technologies. La réceptivité désigne la mesure dans laquelle les entreprises participant au réseau peuvent acquérir, assimiler, transformer et exploiter les résultats de la R et D réalisée par une source externe.

Les données indiquent la nécessité de recourir à la collaboration en R et D afin d'encourager l'innovation et la commercialisation des idées nouvelles. De nos jours, les organisations ne peuvent plus compter sur leurs propres capacités internes de R et D, car elles ne disposent plus du personnel ayant le talent nécessaire dans toutes les disciplines scientifiques requises¹⁰. Les entreprises doivent donc accroître leur capacité de R et D en collaborant avec d'autres acteurs et des établissements, ce qui stimule l'émergence de réseaux reliant l'industrie, le milieu universitaire et le secteur public pour gérer la propriété intellectuelle (PI) et résoudre les problèmes épineux en sciences naturelles et en génie¹¹. Il a été démontré que la collaboration entre les établissements universitaires et les entreprises privées permet à ces dernières de « s'emparer des connaissances » (notion désignée ici par le terme « réceptivité »), ce qui contribue à leur réussite financière¹².

Les facteurs qui influent sur la réalisation des résultats intermédiaires comprennent¹³ :

- La participation de groupes d'intervenants variés aux activités du réseau¹⁴.
- Une culture de collaboration entre les chercheurs de tous les secteurs.
- Un large éventail de compétences au sein du conseil d'administration du réseau, réunissant à la fois des spécialistes du secteur de l'industrie et des experts scientifiques, financiers et juridiques; mais les partenaires de l'industrie doivent être représentés majoritairement au sein du conseil d'administration et des comités de sélection des projets.
- La confiance et les relations établies entre les partenaires de l'industrie, du milieu universitaire et du secteur public.
- Des négociations claires sur la propriété intellectuelle d'aval et sur l'accès subséquent à la propriété intellectuelle d'amont, le cas échéant.
- La mesure dans laquelle un processus de gestion des projets a été formalisé afin de décider, à certains points, d'aller ou non de l'avant.

¹⁰ Markman *et al.* 2008.

¹¹ *Ibid.*

¹² Zucker *et al.* 2002.

¹³ Comme l'indiquent l'évaluation du Programme des RCE-E (PMN 2012) et les autres sources mentionnées.

¹⁴ Miotti *et al.* 2003, Faems *et al.* 2005, Belderbos *et al.* 2006, Nieto & Santamaria 2007, Zeng *et al.* 2010.

2.2.4 Résultats ultimes

Les résultats ultimes sont les conséquences externes auxquelles les résultats intermédiaires contribuent et sont en fait la raison d'être du programme. Ils représentent la vision à long terme à laquelle les réseaux contribuent et sont généralement indépendants du type de réseau et de ses objectifs particuliers. Les résultats ultimes sont généralement atteints après la fin de la période de subvention (plus de 10 ans).

Collectivement, les résultats ultimes des réseaux en matière de recherche et de commercialisation contribueront aux résultats ultimes du programme :

- **Création et croissance au Canada des entreprises qui sont capables de s'emparer de nouveaux marchés grâce aux innovations** : Des entreprises en démarrage et des entreprises dérivées sont établies et les investissements dans les entreprises existantes augmentent grâce aux innovations prometteuses issues de la recherche en réseau.
- **Répartition des avantages entre une vaste gamme d'entreprises, de secteurs et de régions du pays** : Les retombées et les effets externes découlent de la R et D, créant ainsi des avantages pour les consommateurs, les entreprises et la société dans son ensemble, au-delà des avantages dont bénéficient les entreprises novatrices elles-mêmes.
- **Positionnement des entreprises canadiennes dans les segments lucratifs des chaînes de production** : Des entreprises canadiennes sont établies grâce aux innovations prometteuses issues de la recherche en réseau, aboutissant ainsi à des produits dont la valeur est bonifiée par rapport à leur version précédente, ce qui permet aux entreprises d'acquérir des avantages concurrentiels spécifiques par rapport à leurs concurrents.

Il convient de noter que la taille du Programme des RCE-E doit être prise en compte en lien avec la portée des résultats ultimes susmentionnés lorsqu'on établit des attentes au sujet de la contribution de ce programme aux résultats globaux. Les RCE-E visent à influencer sur les secteurs industriels dans lesquels ils évoluent. Toutefois, la valeur de ces secteurs (en termes de PIB annuel) est souvent des dizaines de milliers de fois supérieure à la valeur des investissements fédéraux dans les RCE-E.

Les données démontrent clairement que les contributions à la R et D influent sur la productivité, et donc profitent à l'économie nationale. Une étude réalisée par l'OCDE portant sur de nombreux pays a démontré qu'une augmentation soutenue de 0,1 % du rapport DERD/PIB d'une nation pouvait se traduire par une augmentation de 1,2 % du PIB par habitant, toutes choses étant égales par ailleurs¹⁵.

Cela s'explique par le fait que des investissements accrus en R et D se traduisent par des retombées élargies, que l'on peut aussi appeler effets externes. Les économistes et d'autres spécialistes des sciences sociales ont montré que les activités des entreprises privées en R et D

¹⁵ OCDE 2003.

génèrent de multiples avantages dont jouissent les consommateurs et la société en général¹⁶. La valeur économique de cette recherche pour la société dépasse souvent les avantages économiques dont bénéficient les entreprises novatrices. C'est cet excès du taux de rendement social sur le taux de rendement privé des entreprises que les économistes désignent par les expressions « retombées élargies ou effets externes positifs ».

Les facteurs qui influent sur des résultats ultimes peuvent comprendre¹⁷ :

- L'engagement des partenaires.
- Les pressions économiques dans les secteurs où évoluent les réseaux.
- D'autres facteurs d'ordre stratégique, juridique, économique et social au niveau national et international.

¹⁶ Jaffe 1996.

¹⁷ Comme l'indique l'évaluation du Programme des RCE-E (PMN 2012).

3 Cadre stratégique de mesure du rendement

3.1 Cadre stratégique de mesure du rendement

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

Le tableau 2 décrit en détail le cadre de la SMR. Bon nombre des indicateurs qui figurent dans ce tableau sont activement colligés afin de répondre aux exigences continues en matière de production de rapport par les RCE-E. Les autres indicateurs sont colligés périodiquement dans le cadre des évaluations du programme.

Élaborée à l'étape de la conception du Programme des RCE-E, sa stratégie initiale reflète la structure du programme à l'époque. L'évaluation formative a suggéré une révision de la SMR, qui a été réalisée en 2015. Ce document présente une SMR révisée qui tient compte des recommandations de l'évaluation. La SMR proposée sera examinée lorsqu'elle sera mise en œuvre, et des modifications y seront apportées afin de refléter les nouvelles orientations ou les nouveaux mécanismes d'exécution du programme. Les méthodes de collecte des données utilisées seront raffinées au besoin afin de fournir une information simplifiée ou d'inclure de l'information nouvelle ou manquante.

Tableau 2 Stratégie d'évaluation du rendement pour le Programme des RCE-E

Extrants et résultats du programme	Indicateurs	Source de données et méthode de collecte des données	Base de référence	Cible	Date d'atteinte de l'objectif	Responsabilité de la collecte des données	Moment et fréquence de la mesure
Extrants							
Réseaux financés dans les domaines prioritaires du gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de réseaux financés 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport du CCSP et recommandations du Comité de direction des RCE 	0	4-5 par année	S. O.	Secrétariat des RCE	Annuellement
Ententes avec les réseaux	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'ententes de financement Nombre d'ententes de réseau conformes aux exigences du programme 	<ul style="list-style-type: none"> Secrétariat des RCE Secrétariat des RCE 	0 0	1 par réseau financé 100 %	S. O.	Secrétariat des RCE	Annuellement
Conseils et directives aux réseaux	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage des gestionnaires du réseau ayant perçu que les conseils et directives fournis au réseau par le Secrétariat sont bénéfiques 	<ul style="list-style-type: none"> Enquête auprès des principaux informateurs Enquête 	S. O.	75 % favorables	Prochaine évaluation	Évaluation du programme	Aux cinq ans
Rapports de suivi des subventions, examens du rendement et évaluations	<ul style="list-style-type: none"> Rapports reçus de tous les titulaires d'une subvention Délai d'exécution des examens du rendement et des évaluations 	<ul style="list-style-type: none"> Secrétariat des RCE 	0	100 % sont reçus à la date d'échéance Évaluation des rapports réalisée dans les six mois après la présentation du rapport	S. O.	Secrétariat des RCE	Annuellement
Résultats immédiats							
Augmentation de l'investissement du secteur privé dans la R et D et les technologies de pointe	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage des contributions des partenaires qui proviennent du secteur privé Pourcentage des contributions (en espèces et en nature) des partenaires par rapport aux subventions de RCE-E pour réaliser les activités de recherche 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport financier du Secrétariat des RCE 	Contributions du secteur privé au début de la subvention	Au moins 25 % des contributions des partenaires proviennent du secteur privé 1	Pendant la période de validité de la subvention Annuellement	Secrétariat des RCE	Annuellement

Stratégie de mesure du rendement du programme RCE-E

Extrants et résultats du programme	Indicateurs	Source de données et méthode de collecte des données	Base de référence	Cible	Date d'atteinte de l'objectif	Responsabilité de la collecte des données	Moment et fréquence de la mesure
Description d'un processus de commercialisation clair ou des applications commerciales pour la recherche proposée	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage des projets de recherche avec des plans de commercialisation clairs 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport annuel 	S. O.	100 % des projets	Annuellement	Secrétariat des RCE	Annuellement
	<ul style="list-style-type: none"> Perceptions des partenaires à l'égard du potentiel commercial de la recherche envisagée/entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Études de cas Enquête auprès des partenaires 	S. O.	75 % des projets de recherche entrepris ont un potentiel de commercialisation élevé selon > 50 % des partenaires	Prochaine évaluation	Évaluation du programme	Aux cinq ans
Renforcement de la collaboration entre le secteur public et le secteur privé, y compris les liens entre les jeunes chercheurs et les entreprises	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de membres et de participants du réseau par secteur (G2) Nombre d'organisations et de personnes participant à la collaboration publique-privée, par rôle (G5) Nature des liens publics-privés établis (G1-6b, G1-6c) Nombre de projets entrepris (G5) 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'étape annuels 	0	S. O.		Secrétariat des RCE	Annuellement
	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage des projets s'appuyant sur une collaboration entre le milieu universitaire et le secteur privé 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'étape annuels 	S. O.	75%	Pendant la période de validité de la subvention	Secrétariat des RCE	Annuellement
	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage des intervenants qui estiment que la collaboration avec le réseau est solide 	<ul style="list-style-type: none"> Enquête auprès des partenaires Enquête auprès des chercheurs Études de cas 	S. O.	75 % des partenaires et des chercheurs estiment que la collaboration est solide	Prochaine évaluation	Évaluation du programme	Aux cinq ans
Formation en recherche novatrice de grande qualité aux cycles supérieurs et au niveau postdoctoral.	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de personnes formées (étudiants diplômés, stagiaires postdoctoraux et autre PHQ) qui travaillent à des projets des RCE-E – selon la citoyenneté et le sexe (G3) 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'étape annuels Rapports finals 	0	S. O.		Secrétariat des RCE	Annuellement
	<ul style="list-style-type: none"> Niveau de satisfaction du PHQ à l'égard de son interaction avec le secteur privé 	<ul style="list-style-type: none"> Enquête auprès du PHQ 	S. O.	60 %	Prochaine évaluation	Évaluation du programme	Aux cinq ans

Stratégie de mesure du rendement du programme RCE-E

Extrants et résultats du programme	Indicateurs	Source de données et méthode de collecte des données	Base de référence	Cible	Date d'atteinte de l'objectif	Responsabilité de la collecte des données	Moment et fréquence de la mesure
Résultats intermédiaires							
Commercialisation accélérée	Nombre de politiques, processus, normes technologiques, prototypes développés, brevets, droits d'auteur, licences, et négociations pour de nouvelles entreprises (non encore conclues) (G6)	<ul style="list-style-type: none"> Rapport d'étape annuel 	0	S. O.		Secrétariat des RCE	Annuellement
Défis importants en recherche qui correspondent aux besoins des entreprises	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de contributions, d'articles techniques, de livres blancs, de rapports, etc. découlant de travaux de recherche appuyés par une subvention de RCE-E publiés dans des publications avec ou sans comité de lecture (G4) Pourcentage des réseaux et des centres établis qui ont démontré le transfert des connaissances et de la technologie (p. ex., le nombre de brevets, de licences, de droits d'auteur, de nouveaux produits ou procédés, de nouvelles politiques, de nouvelles capacités établies et de procédés ou pratiques touchés) 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'étape annuels 	0	S. O. 100 %	Annuellement	Secrétariat des RCE	Annuellement
	<ul style="list-style-type: none"> Mesure dans laquelle les partenaires conviennent que les besoins de l'entreprise sont satisfaits 	<ul style="list-style-type: none"> Enquêtes auprès des partenaires et des chercheurs 	S. O.	50%	Prochaine évaluation	Évaluation du programme	Aux cinq ans
	<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) (G1-6a); Nombre d'organisations ayant bénéficié de la recherche réalisée par le RCE-E (G6) 	<ul style="list-style-type: none"> Demande Rapports d'étape annuels Rapports finals 	S. O. 0	S. O. 100 % des partenaires participants	Pendant la période de validité de la subvention Pendant la période de validité de la subvention	Secrétariat des RCE	Annuellement

Stratégie de mesure du rendement du programme RCE-E

Extrants et résultats du programme	Indicateurs	Source de données et méthode de collecte des données	Base de référence	Cible	Date d'atteinte de l'objectif	Responsabilité de la collecte des données	Moment et fréquence de la mesure
Augmentation de la capacité de R et D du secteur privé (y compris les PME) et de sa réceptivité aux résultats de la R et D	<ul style="list-style-type: none"> • Changement dans le nombre d'employés qui se consacrent à la R et D • Changements dans les dépenses de R et D • Nombre d'entreprises qui adoptent et exploitent les résultats de la recherche réalisée par le réseau • Pourcentage d'organisations ayant accru leur capacité et leur réceptivité, selon la perception des partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête auprès des partenaires et des chercheurs • Études de cas 	S. O.	>0	Pendant la période de validité de la subvention	Évaluation du programme	Aux cinq ans
Résultats ultimes							
Création et croissance au Canada des entreprises qui sont capables de s'emparer de nouveaux marchés grâce aux innovations.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'entreprises créées grâce aux résultats ou aux innovations du réseau (G6) • Valeur monétaire des investissements supplémentaires obtenus, attribuables au RCE-E (G6) • Valeur monétaire des revenus générés, attribuables au RCE-E (G6) • Valeur monétaire des économies de coûts, attribuables au RCE-E (G6) • Nombre d'emplois créés au sein des consortiums (tous les partenaires) (G6) • Produits et services disponibles pour le marché (G6) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'étape annuels • Rapport final • Études de cas • Enquête auprès des partenaires et des chercheurs 	0	Augmentation pendant la période de validité de la subvention	Postoctroi	Secrétariat des RCE Évaluation du programme	Annuellement Aux cinq ans
Répartition des avantages entre une vaste gamme d'entreprises, de secteurs et de régions du pays	<ul style="list-style-type: none"> • Exemples d'entreprises, de secteurs, de provinces et de régions qui utilisent les résultats de la recherche faite par le réseau 	<ul style="list-style-type: none"> • Études de cas • Enquête auprès des partenaires 	S. O.	S. O.	Postoctroi	Évaluation du programme	Aux cinq ans
	<ul style="list-style-type: none"> • Exemples de politiques et de pratiques du secteur des utilisateurs sur lesquelles ont influé les résultats de la recherche réalisée par le réseau 	<ul style="list-style-type: none"> • Études de cas • Enquête auprès des partenaires 	S. O.	S. O.	Postoctroi	Évaluation du programme	Aux cinq ans

Stratégie de mesure du rendement du programme RCE-E

Extrants et résultats du programme	Indicateurs	Source de données et méthode de collecte des données	Base de référence	Cible	Date d'atteinte de l'objectif	Responsabilité de la collecte des données	Moment et fréquence de la mesure
	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage d'entreprises non participantes du même secteur qui adoptent les innovations découlant du réseau 	<ul style="list-style-type: none"> • Études de cas • Enquête auprès des partenaires 	0	S. O.	Postoctroi	Évaluation du programme	Aux cinq ans
	<ul style="list-style-type: none"> • Retombées socioéconomiques (comparaison de la valeur actuelle nette des retombées réelles ou projetées des innovations sélectionnées, par rapport aux coûts de développement) 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse partielle des coûts-avantages • Enquête auprès des partenaires et des chercheurs 	0	S. O.	Postoctroi	Évaluation du programme	Aux cinq ans
Positionnement des entreprises canadiennes dans les segments lucratifs des chaînes de production	<ul style="list-style-type: none"> • Modifications ou diversification des offres ou exportations de produits des entreprises partenaires • Mesure dans laquelle l'offre de produits s'est rapprochée davantage du marché 	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête auprès des partenaires • Études de cas • Analyse partielle des coûts-avantages 	S. O.	S. O.	Postoctroi	Évaluation du Programme	Aux cinq ans

3.2 Responsabilité et présentation de rapports

Comme le Programme des RCE-E reçoit ses fonds de crédits parlementaires, le Secrétariat des RCE a la responsabilité, envers le Parlement du Canada et les contribuables canadiens, de s'assurer que les fonds qui lui sont confiés sont bien administrés et utilisés avec efficacité et économie, de manière à favoriser le plus possible la recherche appuyée par les subventions. Les organismes subventionnaires assument conjointement cette responsabilité et font état du Programme des RCE-E dans leurs rapports au Parlement. Le Secrétariat des RCE a recours aux fonctions d'audit 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 sont pris en charge par le budget de fonctionnement.

La surveillance des subventions de RCE-E est une fonction permanente du Secrétariat des RCE afin d'assurer que les fonds du Programme des RCE-E soient utilisés pour produire les résultats escomptés. Ces activités de surveillance sont liées aux mesures permanentes du rendement, et les données collectées sont également utiles aux évaluations du programme. Le programme doit être évalué tous les cinq ans. Les données issues de la surveillance continue du rendement fournies par le Secrétariat des RCE ainsi que les données fournies par les réseaux sont utilisées pour les évaluations.

La stratégie d'évaluation du programme est décrite dans la section ci-dessous. Le tableau suivant donne des renseignements plus détaillés sur les rapports sur le rendement concernant le Programme des RCE-E.

Table 3. Rapports sur le rendement concernant le Programme des RCE-E

Type de rapport	Objectif	Contenu	Fréquence d'utilisation ou calendrier	Responsabilité
Rapport ministériel sur le rendement	Faire rapport au Parlement sur les résultats du Programme des RCE-E.	Montant du financement reçu par les organismes subventionnaires dédiés au Programme des RCE-E	Annuellement	Chaque organisme subventionnaire participant
Le Rapport annuel du Programme des RCE comprend une section sur le Programme des RCE-E	Produire un rapport au Comité de direction des RCE sur les activités et les résultats du Programme des RCE-E	Résumé statistique, activités de mise en œuvre, résultats et réalisations	Annuellement	Secrétariat des RCE
Rapport annuel d'entreprise du RCE-E	Produire un rapport au Secrétariat des RCE et à l'organisation membre	Mesure de la performance et états audités	Annuellement	RCE-E

De solides mesures de contrôle sont intégrées aux systèmes et aux processus du Secrétariat des RCE. Elles identifient clairement qui est responsable et qui a l'autorité d'approuver les subventions. Des mesures de contrôle budgétaire sont intégrées à la base de données de gestion des subventions des RCE et à la surveillance multidimensionnelle des subventions en cours. Les contrôles financiers, qui sont exécutés par la Division des finances et de

l'administration des octrois, Direction des services administratifs communs du CRSNG et du CRSH¹⁸, et la Division des finances des IRSC, sont revus et modifiés au besoin.

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

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

Dans le cas des réseaux ou des membres non affiliés à un établissement, la procédure de surveillance financière décrite ci-dessus est adaptée pour refléter le contexte organisationnel. De plus, chaque réseau est constitué en organisme sans but lucratif et possède un conseil d'administration à qui incombe la responsabilité générale de la gestion, de l'orientation et de la responsabilité financière du réseau, y compris les états financiers audités et les rapports annuels présentés au Secrétariat des RCE. Le personnel du Secrétariat des RCE siège au conseil d'administration de chaque réseau afin de s'assurer que les politiques et les procédures du programme sont respectées. Enfin, le Comité de direction des RCE, par l'entremise du Secrétariat des RCE et du Comité de surveillance du CCSP, exerce une surveillance générale sur les activités du RCE-E.

Chaque organisme subventionnaire participant a sa propre fonction d'audit interne, mais le financement des programmes administrés par le Secrétariat des RCE est du ressort de la fonction d'audit interne du CRSNG. À l'appui des efforts déployés par le CRSNG pour atteindre ses objectifs généraux, la fonction d'audit 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. Le vérificateur général du Canada est l'auditeur externe du CRSNG, et il est chargé d'effectuer un audit externe des états financiers de l'organisme.

Les titulaires d'une subvention doivent présenter des rapports d'étape annuels et un rapport final au Comité de direction des RCE. Les rapports servent à déterminer si les subventions sont

¹⁸ Le CRSNG et le CRSH ont des services administratifs communs tels que la Division des finances et de l'administration des octrois, qui assure la surveillance des visites financières pour les deux organismes et le secrétariat des RCE.

utilisées aux fins prévues et à surveiller le rendement du réseau. Ces rapports présentent les principales réalisations des RCE-E au cours de l'année écoulée, les stratégies utilisées pour atteindre l'objectif, et toute correction de parcours ou tout écart par rapport aux objectifs initiaux. En outre, les rapports annuels incluent des tableaux statistiques, des états des autres sources de financement, des états financiers audités et des rapports administratifs comme les rapports sur les conflits d'intérêts et les rapports d'évaluation environnementale tel qu'il est stipulé par le Secrétariat des RCE. Le CCSP sera également invité à formuler des commentaires au sujet du rendement annuel des réseaux, par l'intermédiaire du Comité de surveillance du CCSP.

Le Secrétariat des RCE est chargé de fournir des rapports de synthèse sur les retombées globales du programme et de compiler, réviser et analyser les données sur le rendement fournies par les divers RCE-E, sur une base annuelle, et de faire rapport au Programme des RCE-E à ce sujet dans le rapport public annuel affiché dans son site Web.

Les titulaires d'une subvention envoient leurs rapports d'étape par voie électronique, ce qui facilite et accélère la saisie et l'analyse des données – deux importantes caractéristiques de tout bon système d'évaluation du rendement. Les instructions sur les rapports à présenter sont fournies aux réseaux annuellement. Un système d'entrée et de collecte des rapports annuels dans le site Web est en cours de préparation.

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

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

Le Secrétariat des RCE tient à jour une base de données qui stocke l'information requise pour gérer et surveiller les processus d'octroi des subventions tout au long de leur cycle de vie, par exemple l'information liée à la réception de la demande initiale, à l'évaluation par les pairs, à l'approbation finale, et à la surveillance financière des subventions, ainsi que l'information sur les titulaires d'une subvention. La base de données du Secrétariat des RCE est une source précieuse d'information pour la gestion continue du rendement, car un rapport peut être conçu puis généré avec de l'information actualisée au besoin. L'information se rapportant à la portion de la subvention attribuable à chacun des trois organismes subventionnaires est aussi présentée dans leur base de données respective.

Les mesures visant à assurer l'intégrité des données sont intégrées aux procédures de saisie gérées par le personnel des programmes et des organismes. L'intégrité des données des rapports d'étape annuels est basée sur la qualité des renseignements fournis par les réseaux. La validité des instruments utilisés pour élaborer les rapports sera également contrôlée et tout éclaircissement nécessaire sera apporté afin que les questions autour desquelles est articulée la structure des rapports sont claires et sans ambiguïté. L'évaluation sommative de 2012 a formulé des recommandations afin que soient revus la SMR, les rapports annuels et le modèle logique.

Ces recommandations sont mises en œuvre dans l'actuelle SMR, comme l'a indiqué la direction des RCE dans sa réponse à l'évaluation du Programme des RCE-E de 2012.

4 Stratégie d'évaluation

En tant que programme de subventions permanent, le Programme des RCE-E doit être évalué tous les cinq ans, conformément à la Politique sur l'évaluation et selon les exigences du paragraphe 42.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP). Comme il s'agit d'un programme géré conjointement par les trois organismes, l'évaluation du Programme des RCE-E est surveillée par le Comité directeur de l'évaluation interorganismes, qui est formé d'un noyau de dirigeants de l'évaluation des IRSC, du CRSNG et du CRSH, ainsi que d'un haut fonctionnaire en évaluation d'Industrie Canada.

La première évaluation du Programme des RCE-E réalisée au cours de l'exercice 2011-2012, portait sur la pertinence et le rendement (en termes d'efficacité, d'efficience et d'économie) du programme ainsi que sur sa mise en œuvre jusqu'alors. Dans l'ensemble, l'évaluation a conclu que le programme réalisait des progrès vers les résultats escomptés. Cependant, on avait recommandé plusieurs mesures afin que le programme révise son modèle logique et sa stratégie de mesure du rendement.

La deuxième évaluation du Programme des RCE-E se déroule actuellement, de concert avec l'évaluation sommative du Programme des RCE. Cette évaluation vise à répondre aux besoins en information des administrateurs généraux (c.-à-d. le Comité de direction des RCE) et aux exigences de la Politique sur l'évaluation et de la LGFP.

Le tableau 4 présente le cadre qui est proposé pour une future évaluation du Programme des RCE-E. Ce cadre est basé sur le cadre d'évaluation conjointe élaboré pour l'évaluation actuelle des programmes des RCE-E et des RCE en 2014-2015. Le cadre décrit les questions proposées pour l'évaluation, leurs indicateurs connexes, ainsi que les sources de données et les méthodes de collecte des données requises pour répondre à ces indicateurs. Les questions présentées dans ce cadre répondent aux besoins d'information des administrateurs généraux, selon les consultations réalisées auprès des membres du Comité de gestion des RCE et du Comité de direction des RCE, ainsi que les objectifs de base de l'évaluation (c.-à-d. évaluer la pertinence et le rendement) décrites dans la Politique sur l'évaluation. Les questions proposées pour l'évaluation, les indicateurs et les sources de données seront examinés et modifiés au besoin, avant d'entreprendre la prochaine évaluation. Les résultats de l'évaluation en cours influenceront probablement sur la conception des évaluations futures du programme.

Certains éléments évalués seront mesurés en partie au moyen des indicateurs prévus dans la stratégie de mesure du rendement qui sont présentés à la section 3 ci-dessus. Afin d'éviter tout dédoublement des tâches, le tableau ci-dessous présente les indicateurs qui seront mesurés uniquement dans le cadre des activités d'évaluation. Il faut comprendre toutefois que les données recueillies sur une base permanente seront également utilisées pour répondre aux questions de l'évaluation.

Il convient de noter que les réseaux actuellement financés par le Programme des RCE-E sont très diversifiés en ce qui concerne l'approche et le modèle utilisés, la portée des connaissances ou la technologie générée, les secteurs dans lesquels ils évoluent, ainsi que les partenaires, les clients, les utilisateurs finaux et les marchés atteints. Par conséquent, les indicateurs proposés et les méthodes de collecte de données afférentes ont été conçus pour tenir compte de la diversité des réseaux.

Tableau 4. Stratégie d'évaluation du Programme des RCE-E

Question d'évaluation	Indicateurs	Source des données	Méthodes de collecte
Pertinence : Besoin continu du programme, conformité avec les priorités du gouvernement fédéral et harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement			
1. Dans quelle mesure a-t-on encore besoin pour le Programme des RCE et le Programme des RCE-E d'une approche en réseau pour le financement de la recherche, du développement et de l'innovation? (Principaux enjeux d'évaluation 1, SCT)	1. Évaluation des avantages de l'approche en réseau pour la recherche et la formation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents du programme, modalités, stratégie de mesure du rendement ▪ Documents des RCE, rapports d'étape, rapports sur le rendement, rapports du CCSP, etc., ▪ Documents sur les politiques du gouvernement fédéral, stratégie en matière de sciences et de technologie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examen de documents
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadres supérieurs et personnel des programmes ▪ Membres du comité de sélection¹⁹ ▪ Cadres supérieurs du Secrétariat des RCE ▪ Représentant d'Industrie Canada ▪ Direction des RCE et des RCE-E²⁰ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec des informateurs clés
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direction des RCE ▪ Chercheurs des RCE et des RCE-E ▪ Chercheurs comparables²¹ ▪ Partenaires des RCE et des RCE-E ▪ Partenaires comparables²² 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enquêtes auprès des chercheurs et des partenaires ▪ Études de cas

¹⁹ Les membres du comité à interroger devraient comprendre des membres canadiens et étrangers.

²⁰ La direction du réseau pourrait comprendre les personnes suivantes : le directeur ou le gestionnaire du réseau, le personnel du réseau, les membres du conseil d'administration et les membres des comités pertinents du réseau (p. ex., les comités consultatifs, les comités scientifiques et les comités de sélection).

²¹ Les chercheurs comparables pourraient être des chercheurs des deux programmes semblables d'appui à la recherche menée en réseau (c.-à-d. Programme des RCE ou les subventions de réseaux stratégiques du CRSNG) et des programmes d'appui dans le cadre desquels la recherche n'est pas menée en réseau; les partenaires comparables seront définis dans le plan d'évaluation.

²² Les partenaires comparables pourraient être des partenaires des deux programmes semblables d'appui à la recherche menée en réseau et des programmes d'appui dans le cadre desquels la recherche n'est pas menée en réseau; les partenaires comparables seront définis dans le plan d'évaluation.

Stratégie de mesure du rendement du programme RCE-E

Question d'évaluation	Indicateurs	Source des données	Méthodes de collecte
	2. Mesure dans laquelle les réseaux auraient été constitués et exploités en l'absence du financement du programme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direction des RCE, direction des RCE-E ▪ Chercheurs des RCE et des RCE-E ▪ Chercheurs comparables 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examen de documents ▪ Entrevues avec des informateurs clés
	3. Évaluation des besoins particuliers ou uniques auxquels le programme a répondu ou non (p. ex., les besoins des chercheurs, des organisations partenaires et de la communauté réceptrice)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents sur le programme ▪ Documents du Secrétariat des RCE ▪ Cadres supérieurs et personnel des programmes ▪ Membres du comité de sélection ▪ Cadres supérieurs du Secrétariat des RCE ▪ Représentant d'Industrie Canada ▪ Direction des RCE, direction des RCE-E ▪ Chercheurs des RCE et des RCE-E ▪ Partenaires des RCE et des RCE-E 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examen de documents ▪ Entrevues avec des informateurs clés ▪ Enquêtes auprès des chercheurs et des partenaires ▪ Études de cas
	4. Données probantes indiquant que le programme répond au besoin de réseaux multidisciplinaires et multisectoriels	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadres supérieurs et personnel des programmes ▪ Membres du comité de sélection ▪ Cadres supérieurs du Secrétariat des RCE ▪ Direction des RCE, direction des RCE-E ▪ Chercheurs des RCE et des RCE-E ▪ Partenaires des RCE et des RCE-E 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examen de documents ▪ Entrevues avec des informateurs clés ▪ Enquêtes auprès des chercheurs et des partenaires ▪ Études de cas
	5. Évaluation et comparaison des objectifs du programme, de sa conception, de sa prestation et des participants (p. ex., chercheurs, partenaires, PHQ) avec les autres programmes fédéraux de financement de réseaux de recherche (c.-à-d. complémentarité, chevauchement, participation des	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Données administratives sur les programmes ▪ Dossiers du programme ▪ Données sur des programmes comparables ▪ Documents sur le programme ▪ Documents du Secrétariat des RCE ▪ Données sur d'autres programmes du gouvernement fédéral ▪ Données sur des programmes municipaux et provinciaux 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examen des données administratives : ▪ Examen des dossiers ▪ Examen des données sur des programmes comparables ▪ Examen de documents

Stratégie de mesure du rendement du programme RCE-E

Question d'évaluation	Indicateurs	Source des données	Méthodes de collecte
	chercheurs et des partenaires à des programmes comparables)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadres supérieurs et personnel des programmes ▪ Cadres supérieurs du Secrétariat des RCE ▪ Direction des RCE et des RCE-E ▪ Chercheurs des RCE et des RCE-E ▪ Chercheurs comparables ▪ Partenaires des RCE et des RCE-E ▪ Partenaires comparables 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec des informateurs clés ▪ Sondages auprès des chercheurs, des partenaires, du PHQ ▪ Études de cas
1.1 La prestation du Programme des RCE et du Programme des RCE-E doit-elle être assurée par le gouvernement fédéral? (Principaux enjeux d'évaluation 3, SCT)	1. Évaluation du rôle et des responsabilités du gouvernement fédéral dans la prestation du programme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents sur le programme ▪ Documents sur les programmes des RCE et des RCE-E ▪ Documents en matière de politiques du gouvernement fédéral 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examen de documents
1.2 Dans quelle mesure les programmes des RCE et des RCE-E sont-ils alignés avec les priorités du gouvernement fédéral et les résultats stratégiques des organismes subventionnaires? (Principaux enjeux d'évaluation 2, SCT)	2. Évaluation de l'alignement des objectifs du programme avec les priorités et les fonds (budget prévu) du gouvernement fédéral	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents sur le programme ▪ Documents des RCE ▪ Documents en matière de politiques du gouvernement fédéral 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examen de documents
	3. Comparaison de la subvention du programme et du	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Données administratives sur les programmes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec des informateurs clés ▪ Examen des données administratives :

Stratégie de mesure du rendement du programme RCE-E

Question d'évaluation	Indicateurs	Source des données	Méthodes de collecte
	financement des partenaires avec d'autres initiatives de financement du gouvernement fédéral dans les domaines de recherche des réseaux financés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents sur le programme ▪ Documents du Secrétariat des RCE ▪ Documents des organismes subventionnaires ▪ Documents de programme du gouvernement fédéral ▪ Documents en matière de politiques du gouvernement fédéral ▪ Documents en matière de budget du gouvernement fédéral ▪ Données de Statistique Canada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examen de documents
Rendement (efficacité) : Réalisation des résultats escomptés			
Veuillez consulter la stratégie de mesure du rendement, section 3 ci-dessus			
Rendement (efficience et rentabilité) : Démonstration de l'efficience et de la rentabilité			
5. Dans quelle mesure a-t-on recours à des mécanismes efficaces et efficaces pour exécuter le programme? (Principaux enjeux d'évaluation 5, SCT)	1. Ratio des coûts administratifs des réseaux aux coûts administratifs de programme totaux du programme par rapport à des programmes comparables	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Données administratives et financières du programme ▪ Données administratives et financières de programmes comparables ▪ Dossiers du programme ▪ Documents des réseaux 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examen des données administratives : ▪ Examen des dossiers ▪ Examen de documents ▪ Examen des données sur des programmes comparables
	2. Efficacité opérationnelle du programme et rendement des investissements au niveau des réseaux	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Données administratives et financières du programme ▪ Dossiers du programme ▪ Documents des réseaux 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examen de documents ▪ Examen des dossiers ▪ Étude de l'efficacité opérationnelle ▪ Étude partielle coûts-avantages
	3. Comparaison de l'efficience et de l'efficacité de programmes et de modèles de prestation comparables (p. ex., le	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Données administratives sur les programmes ▪ Dossiers du programme ▪ Documents des réseaux ▪ Cadres supérieurs et 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examen des données administratives : ▪ Examen des dossiers

Stratégie de mesure du rendement du programme RCE-E

Question d'évaluation	Indicateurs	Source des données	Méthodes de collecte
	processus de présentation des demandes, le processus d'évaluation, l'administration et les rapports)	personnel des programmes ▪ Cadres supérieurs du Secrétariat des RCE ▪ Membres du comité de sélection	▪ Examen de documents ▪ Examen des données sur des programmes comparables ▪ Entrevues avec des informateurs clés
	4. Opinions sur l'efficience et l'efficacité du programme (p. ex., valeur ajoutée par rapport aux compromis, un investissement utile pour les partenaires d'avoir accès à la recherche universitaire)	▪ Cadres supérieurs et personnel des programmes ▪ Chercheurs des réseaux ▪ Chercheurs comparables ▪ Partenaires des réseaux ▪ Partenaires comparables ▪ Direction des RCE et des RCE-E	▪ Entrevues avec des informateurs clés ▪ Enquêtes auprès des chercheurs et des partenaires ▪ Études de cas
	5. Coûts totaux par résultat de recherche pertinent pour les besoins des secteurs utilisateurs et à la fine pointe du domaine	▪ Données administratives et financières du programme ▪ Données administratives et financières de programmes comparables ▪ Dossiers du programme ▪ Documents des réseaux	▪ Examen des données administratives : ▪ Examen des dossiers ▪ Examen de documents ▪ Examen des données sur des programmes comparables

5 Références

- Belderbos, R., Carree, M., Lokshin, B., 2006. *Complementarity in R et D cooperation strategies*. Review of Industrial Organization 28(4), 401-426.
- Caulfield T, Harmon SHE, Joly Y (2012). *Open science versus commercialization : A modern research conflict?* Genome Medicine, 4, 17.
- Conference Board of Canada : *How Canada Performs : Business Enterprise R et D Spending* : Extrait de <http://www.conferenceboard.ca/hcp/details/innovation/berd.aspx>, août 2014.
- Conseil des académies canadiennes (2009). *Innovation et stratégies d'entreprise : pourquoi le Canada n'est pas à la hauteur*. Rapport du Comité d'experts sur l'innovation dans les entreprises. Ottawa : Auteur.
- Faems, D., Looy, V.B., Debackere, K., 2005. *Inter-organizational collaboration and innovation : toward a portfolio approach*. Journal of Product Innovation Management 22(3), 238-250.
- Jaffe AB, National Bureau of Economic Research (1996). *Economic analysis of research spillovers : Implications for the advanced technology program*.
- Markman GD, Siegel DS, Wright M (2008). *Research and technology commercialization*. Journal of Management Studies, 45, 8.
- Miotti, L., Sachwald, F., 2003. *Co-operative R et D : why and with whom? : An integrated framework of analysis*. Research Policy 32(8), 1481–1499.
- Nieto, M.J., Santamaria, L., 2007. *The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation*. Technovation 27(6–7), 367-377.
- CRSNG (2005). *La recherche : une question d'affaires*. Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie.
- OCDE (2004). *Les sources de la croissance économique dans les pays de l'OCDE*. Paris : OCDE.
- Performance Management Network Inc. (2012). *Évaluation du Programme des réseaux de centres d'excellence dirigés par l'entreprise (RCE-E)*. Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie.
- Rasmussen E (2008). *Government instruments to support the commercialization of university research : Lessons from Canada*. Technovation, 28, 506-517.
- CSTI Rapport sur l'état des lieux 2012, <http://www.stic-csti.ca/eic/site/stic-csti.nsf/fra/00065.html>
- Zeng, S.X., Xie, X.M., Tam, C.M., 2010. *Relationship between cooperation networks and innovation performance of PME*. Technovation 30(3), 181–194.
- Zucker LG, Darby MR, Armstrong JS (2002). *Commercializing knowledge : University science, knowledge capture, and firm performance in biotechnology*. Management Science, 48(1), 138-153.

Barney, J (mars 1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management 17 (1) : 99–120. doi:10.1177/014920639101700108

Annexe : Sources des données pour les indicateurs

Extrants et résultats du programme	Indicateurs	Source de données et méthode de collecte des données	Questions figurant dans la source de données
Extrants			
Réseaux financés dans des domaines prioritaires du gouvernement fédéral	Nombre de réseaux financés	Rapport du CCSP et recommandations du Comité de direction des RCE	S. O.
Ententes avec les réseaux	Nombre d'ententes de financement Nombre d'ententes de réseau conformes aux exigences du programme	Secrétariat des RCE Secrétariat des RCE	S. O.
Conseils et directives aux réseaux	Pourcentage des gestionnaires du réseau ayant perçu que les conseils et directives fournis au réseau par le Secrétariat sont bénéfiques	Enquête auprès des principaux informateurs Enquête	D'après votre expérience, dans quelle mesure êtes-vous satisfait des aspects suivants du programme <PROGRAMME>? Conseils et directives fournis par le personnel du Secrétariat des RCE.
Rapports de suivi des octrois, examens du rendement et évaluations	Rapports reçus de tous les titulaires d'une subvention Délai d'exécution des examens et des évaluations du rendement	Secrétariat des RCE	S. O.
Résultats immédiats			
Augmentation de l'investissement du secteur privé dans la R et D et les technologies de pointe	Pourcentage des contributions des partenaires provenant du secteur privé Pourcentage des contributions (en espèces et en nature) des partenaires par rapport aux subventions de RCE-E pour réaliser les activités de recherche	Rapport financier du Secrétariat des RCE	État des dépenses, G8 – Contributions aux RCE-E : tableau avec les titres de colonne suivants : Nom de l'organisation participante; Contributions en espèces; Contributions en nature. Titres de rangée suivants : Montant de l'appui; Décrire l'objet de la contribution.
Description d'un processus de commercialisation clair ou des applications commerciales pour la recherche proposée.	Pourcentage de projets de recherche dotés de plans de commercialisation clairs	Rapport annuel	7a) Expliquez comment les activités du RCE-E ont aidé les organisations du secteur privé à déterminer un processus de commercialisation clair ou des applications commerciales pour les résultats de recherche et à accélérer la commercialisation des résultats de recherche au cours du dernier exercice financier. Donnez des exemples de pratiques, de politiques, de règlements, de procédés, de normes, de produits, de biens, de services, de prototypes ou de technologies nouveaux ou améliorés résultant de ces activités.

Stratégie de mesure du rendement du programme RCE-E

Extrants et résultats du programme	Indicateurs	Source de données et méthode de collecte des données	Questions figurant dans la source de données
	Perceptions des partenaires à l'égard du potentiel commercial de la recherche envisagée/entreprise	Études de cas Enquête auprès des partenaires	
Collaboration renforcée entre le secteur public et le secteur privé, y compris les liens entre les jeunes chercheurs et les entreprises	Nombre de membres du réseau et de participants au réseau par secteur (G2)	Rapports d'étape annuels	<p>Membres et participants du réseau. Tableau comprenant les titres de colonne suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Langue • Secteur* • Salutation** • Prénom • Nom de famille • Titre • Nom de l'organisation • Adresse, ligne 1 • Adresse, ligne 2 • Ville • Province • Code postal • Pays • Indicatif régional • Numéro de téléphone • Poste • Rôle • Courriel <p>*Secteur : U = université seulement; I = I = industrie; Féd. = gouvernement fédéral; Prov. = gouvernement provincial; Admin Ctr = administration du réseau; A = autre</p> <p>**Salutation : M. ou M^{me}</p>
	Nombre d'organisations et de personnes participant à la collaboration publique-privée, par rôle (G5)	Rapports d'étape annuels	<p>(G5) – Liens entre les chercheurs et les organisations du secteur privé. Tableau comprenant les titres de colonne suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Titre du projet • Organisations participantes • Participants • Rôle dans le projet (liste déroulante avec les éléments suivants : consultant en recherche; mentor; commercialisation; surveillance de l'éthique; formation; autre – veuillez expliquer) • Ce projet comporte-t-il une nouvelle collaboration publique-privée? Dans l'affirmative, expliquez. • Si le rôle est « Autre », veuillez expliquer.

Stratégie de mesure du rendement du programme RCE-E

Extrants et résultats du programme	Indicateurs	Source de données et méthode de collecte des données	Questions figurant dans la source de données
		Enquête auprès des partenaires	<p>Veillez indiquer dans quelle mesure votre organisation a participé à chacune des phases suivantes de ce projet : planification de la recherche afin de répondre aux besoins des organisations partenaires; élaboration des questions de recherche; prise de décisions au sujet de la conception de la recherche ou de la méthode de recherche; développement des outils et de l'équipement de la collecte de données; analyse ou interprétation des résultats de la recherche; échange ou diffusion des connaissances ou de la technologie; utilisation ou application des connaissances ou de la technologie.</p>
		Enquête auprès des chercheurs	<p>En plus de votre organisation, veuillez indiquer les types d'organisations ayant participé à votre projet – université; secteur privé; administration publique au Canada (fédérale, provinciale, municipale); gouvernement étranger; hôpital ou autre fournisseur de soins de santé; organisme sans but lucratif (y compris les associations ou les groupements); autre (veuillez préciser).</p> <p>Veillez indiquer dans quelle mesure vous avez collaboré avec ces organisations avant votre projet – collaboration avec toutes les organisations précédemment; collaboration avec certaines organisations précédemment; collaboration avec aucune de ces organisations précédemment</p> <p>Veillez indiquer quel type d'organisation dirige les phases suivantes de votre projet de recherche. Si plus d'une organisation dirige une phase, veuillez sélectionner toutes les organisations qui s'appliquent – planification de la recherche afin de répondre aux besoins des organisations partenaires; élaboration des questions de recherche; prise de décisions au sujet de la conception de la recherche ou de la méthode de recherche; développement des outils et de l'équipement de la collecte de données; analyse ou interprétation des résultats de la recherche; échange ou diffusion des connaissances et de la technologie; utilisation ou application des connaissances ou de la technologie.</p>
		Rapports d'étape annuels	<p>G1-6b) Au cours du dernier exercice financier, le RCE-E a-t-il établi des liens avec de nouvelles organisations du secteur privé? Dans l'affirmative, décrivez comment le réseau a obtenu la participation de l'organisation et comment celle-ci participe ou participera au réseau.</p> <p>G1-6c) Dans quelle mesure le réseau a-t-il permis d'élargir les collaborations entre les organisations et d'établir des liens entre des organisations qui n'avaient jamais travaillé ensemble auparavant? Donnez des exemples illustrant comment ces collaborations se sont manifestées et indiquez si ces nouvelles collaborations ont lieu entre des organisations du secteur privé, des organisations du secteur public ou des organisations du milieu universitaire.</p>
Nature des liens publics-privés établis (G1-6b, G1-6c)		Enquête auprès des chercheurs et des partenaires	<p>À ce jour, votre projet a-t-il obtenu ou est-il susceptible d'obtenir les résultats suivants : collaborations en recherche multidisciplinaire; collaborations en recherche multisectorielle; collaborations internationales.</p>

Stratégie de mesure du rendement du programme RCE-E

Extrants et résultats du programme	Indicateurs	Source de données et méthode de collecte des données	Questions figurant dans la source de données
	Nombre de projets entrepris (G5)	Rapports d'étape annuels	(G5) – Liens entre les chercheurs et les organisations du secteur privé; tableau comprenant les titres de colonne suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Titre du projet • Organisations participantes • Participants • Rôle dans le projet (liste déroulante avec les éléments suivants : consultant en recherche; mentor; commercialisation; surveillance de l'éthique; formation; autre – veuillez expliquer) • Ce projet comporte-t-il une nouvelle collaboration publique-privée? Dans l'affirmative, expliquez. • Si le rôle est « autre », veuillez expliquer.
	Pourcentage des projets s'appuyant sur une collaboration entre le milieu universitaire et le secteur privé	Rapports d'étape annuels	Voir ci-dessus
	Pourcentage des intervenants qui estiment que la collaboration avec le réseau est solide	<p>Enquête auprès des chercheurs</p> <p>Enquête auprès des partenaires</p> <p>Enquête auprès des chercheurs et des partenaires</p>	<p>De façon générale, dans quelle mesure estimez-vous que les collaborations avec chacune des organisations suivantes ayant participé à votre projet ont été fructueuses? (université; secteur privé; etc.)</p> <p>Selon vous, quelles sont les principales raisons de la réussite ou de l'échec des collaborations dans votre projet?</p> <p>De façon générale, dans quelle mesure jugez-vous que les collaborations dans ce projet ont été fructueuses? Selon vous, quelles sont les principales raisons qui expliquent la réussite ou l'échec des collaborations dans ce projet?</p> <p>Selon votre expérience à ce jour, indiquez dans quelle mesure vous êtes d'accord ou en désaccord avec les énoncés suivants au sujet du <RÉSEAU> : Le <RÉSEAU> constitue bel et bien un réseau de communication; Le <RÉSEAU> définit bien les principaux enjeux dans le ou les domaines qui intéressent le réseau; Le <RÉSEAU> définit bien les intérêts des membres; Les membres du <RÉSEAU> collaborent pour obtenir des résultats; Le <RÉSEAU> est en mesure d'obtenir des fonds pour la recherche; Le <RÉSEAU> définit les besoins mutuels; Dans le <RÉSEAU>, nous partageons les ressources afin de régler les problèmes communs; Dans le <RÉSEAU>, nous atteignons les objectifs mutuels ensemble; Dans le <RÉSEAU>, nous regroupons des ressources tangibles pour créer quelque chose de nouveau (p. ex., connaissances, technologie, procédé, produit, service); Le <RÉSEAU> s'est engagé à long terme pour obtenir des résultats; Les membres du <RÉSEAU> sont unis dans une structure unique (p. ex., gouvernance, gestion); Les membres du <RÉSEAU> ont renoncé à leur autonomie afin de soutenir une organisation ou entité commune.</p>

Stratégie de mesure du rendement du programme RCE-E

Extrants et résultats du programme	Indicateurs	Source de données et méthode de collecte des données	Questions figurant dans la source de données
		Études de cas	Dans quelle mesure ce réseau de recherche a-t-il contribué à l'atteinte des résultats attendus suivants du Programme des RCE/RCE-E? A-t-il facilité les collaborations multidisciplinaires, multisectorielles et internationales nécessaires entre le milieu des chercheurs et les organisations partenaires afin de relever les défis de la recherche?
Formation en recherche novatrice de grande qualité aux cycles supérieurs et au niveau postdoctoral.	Nombre de personnes formées (étudiants diplômés, stagiaires postdoctoraux et autre PHQ) qui travaillent à des projets des RCE-E – selon la citoyenneté et le sexe (G3)	Rapports d'étape annuels Rapports finals	<p>(G3) – Liste des chercheurs du réseau et du personnel hautement qualifié (PHQ) qui font de la recherche au sein du réseau; tableau comprenant les titres de colonne suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nom de l'organisation • Personnel de recherche ou type de PHQ (liste déroulante pour les éléments suivants : chercheurs du réseau; attachés de recherche; stagiaires postdoctoraux; étudiants à la maîtrise; doctorants; étudiants de premier cycle; cliniciens; professionnels de la santé) • Titres des projets de recherche ou de commercialisation • Proportions d'heures rémunérées : fonds de subvention des RCE-E • Proportions d'heures rémunérées : autres fonds • Citoyenneté (liste déroulante avec les éléments suivants : citoyen canadien ou résident permanent; étranger) • Sexe (liste déroulante avec les éléments suivants : homme; femme; préfère ne pas répondre) • Diplôme* (liste déroulante avec les éléments suivants : en cours; diplôme obtenu) • Si la réponse est « diplôme obtenu », veuillez sélectionner le secteur d'emploi après la participation réseau* (liste déroulante avec les éléments suivants : université, canadienne; université étrangère; secteur privé canadien; secteur privé étranger; administration publique au Canada; administration publique à l'étranger; autre au Canada; autre à l'étranger; sans emploi) • Prénom • Nom de famille • Numéro de téléphone • Courriel • Ville • Province • Pays • Si vous avez sélectionné « autre » pour Secteur (F:1), veuillez préciser ici : <p>* S'applique seulement aux étudiants et aux stagiaires postdoctoraux</p>
		Enquêtes auprès des chercheurs et des partenaires	Veuillez indiquer si le <RÉSEAU> a eu ou aura probablement les retombées suivantes relatives au personnel hautement qualifié (PHQ) et au personnel de recherche : Formation du PHQ.
		Enquête auprès du PHQ	
	Niveau de satisfaction du PHQ à l'égard de son interaction avec le secteur privé		

Stratégie de mesure du rendement du programme RCE-E

Extrants et résultats du programme	Indicateurs	Source de données et méthode de collecte des données	Questions figurant dans la source de données
Résultats intermédiaires			
Commercialisation accélérée	Nombre de politiques, processus, normes technologiques, prototypes développés, brevets, droits d'auteur, licences, et négociations pour de nouvelles entreprises (non encore définitives) (G6)	Rapport d'étape annuel	<p>G6 – Indicateurs des retombées découlant du financement du RCE-E. Tableau avec les titres de colonne suivants : Combien; et (pour les neuf dernières rangées seulement) valeur totale (le cas échéant).</p> <p>Rangées du tableau :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'organisations ayant bénéficié de la recherche réalisée par le RCE-E • Politiques • Processus • Normes en matière de technologies • Prototypes développés • Emplois créés au Canada • Emplois maintenus au Canada • Demandes de brevet déposées • Délivrance de brevets • Droits d'auteur • Licences • Négociations pour les nouvelles affaires (non encore conclues) • Revenus générés • Chiffre d'affaires généré à l'extérieur du Canada • Économies de coûts • Investissements supplémentaires obtenus (au Canada) • Investissements supplémentaires obtenus (de l'étranger) • Produits disponibles pour le marché (développés par le réseau ou avec son aide) • Services (offerts par le réseau ou avec son aide) • Autre

Stratégie de mesure du rendement du programme RCE-E

Extrants et résultats du programme	Indicateurs	Source de données et méthode de collecte des données	Questions figurant dans la source de données
<p>Défis importants en recherche qui correspondent aux besoins des entreprises</p>	<p>Nombre de contributions, d'articles techniques, de livres blancs, de rapports, etc. découlant de travaux de recherche appuyés par une subvention de RCE-E publiés dans des publications avec et sans comité de lecture (G4) Pourcentage des réseaux et des centres établis qui ont démontré le transfert des connaissances et de la technologie (p. ex., le nombre de brevets, de licences, de droits d'auteur, de nouveaux produits ou procédés, de nouvelles politiques, de nouvelles capacités établies et de procédés ou pratiques touchés)</p>	<p>Rapports d'étape annuels</p>	<p>G4 – Publications et invitations à titre de conférencier d'honneur Nombre d'invitations à des conférences et à des congrès tenus avec le secteur des entreprises; Contributions. Tableau avec le titre de colonne « Nombre » et les rangées suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contributions avec comité de lecture • Articles dans des publications avec comité de lecture : (publiés ou acceptés) • Autres contributions avec comité de lecture • Contributions sans comité de lecture • Articles techniques • Livre blanc • Rapport • Autres publications spécialisées • Total des publications <p>Le tableau suivant demande des détails sur les publications, dont le titre, le type, l'auditoire visé, l'importance de la diffusion et le but visé ou l'impact attendu</p>
		<p>Enquête auprès des partenaires et des chercheurs</p>	<p>À ce jour, votre projet a-t-il eu ou aura-t-il probablement les résultats suivants : création de nouvelles connaissances; création d'une nouvelle technologie; accroissement ou application des connaissances existantes; perfectionnement ou application d'une technologie existante; création de nouvelles méthodes de recherche.</p> <p>Veillez indiquer comment les résultats de votre projet ont été partagés avec les membres du <RÉSEAU>. Sélectionnez toutes les réponses pertinentes : discussions informelles ou correspondance; correspondance officielle; lecteurs ou espace électronique partagés (p. ex., extranet); réunions; participation directe du personnel des organisations membres du réseau au projet; rapports; présentations; conférences annuelles ou assemblées générales; autre, veuillez préciser; les résultats du projet ne sont pas partagés.</p> <p>Veillez indiquer comment les résultats de votre projet ont été mobilisés. Sélectionnez toutes les réponses applicables : publications avec comité de lecture (p. ex., articles de revue, actes ou présentations de conférence); publications conjointes avec comité de lecture par les chercheurs du milieu universitaire et du secteur privé; publications sans comité de lecture; entente du réseau au sujet de la propriété intellectuelle ou de la commercialisation; dépôt de demandes de brevet; délivrance de brevet; dépôt de demandes de licence; délivrance de licence; exécution d'ententes de non-divulgaration ou de confidentialité; dépôt de demandes de protection de droit d'auteur ou de marque de commerce; autre, veuillez préciser; les résultats du projet n'ont pas été mobilisés.</p>
		<p>Enquête auprès des chercheurs</p>	<p>Avec quels types d'organisation(s) travaillez-vous pour mobiliser vos résultats de recherche (université; secteur privé; etc.).</p>

Stratégie de mesure du rendement du programme RCE-E

Extrants et résultats du programme	Indicateurs	Source de données et méthode de collecte des données	Questions figurant dans la source de données
	Mesure dans laquelle les partenaires conviennent que les besoins de l'entreprise sont satisfaits	Enquête auprès des partenaires et des chercheurs	<p>À ce jour, votre projet a-t-il obtenu ou est-il susceptible d'obtenir les résultats suivants : collaborations de recherche requises pour répondre aux besoins des organisations membres du réseau?</p> <p>Dans quelle mesure le <RÉSEAU> répond-il aux besoins de recherche de votre organisation?</p> <p>Veillez expliquer dans quelle mesure le <RÉSEAU> répond ou ne répond pas à vos besoins de recherche.</p>
	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) (G1-6a); Nombre d'organisations ayant bénéficié de la recherche réalisée par le RCE-E (G6)	<p>Rapports d'étape annuels Rapports finals</p> <p>Demande</p>	<p>G1-6a) Au cours du dernier exercice, comment les organisations du secteur privé ont-elles participé à l'élaboration des orientations stratégiques du réseau et à son processus décisionnel en vue d'atteindre les objectifs de la recherche?</p> <p>G6 – Indicateurs des retombées du financement du RCE-E : nombre d'organisations ayant bénéficié de la recherche du RCE-E.</p>
Augmentation de la capacité de R et D du secteur privé (y compris les PME) et de sa réceptivité aux résultats de la R et D	Changement dans le nombre d'employés qui se consacrent à la R et D	Enquête auprès des partenaires	
		Études de cas	
	Changements dans les dépenses de R et D	Enquête auprès des partenaires Études de cas	
	Nombre d'organisations ayant bénéficié de la recherche réalisée par le RCE-E	Enquête auprès des chercheurs et des partenaires	Veillez indiquer si le <RÉSEAU> ou votre projet financé par le <RÉSEAU> a obtenu ou est susceptible d'obtenir le résultat suivant : incidence sur les processus ou les pratiques des organisations membres du réseau (avec la question de suivi sur les types d'incidence)
		Études de cas	
	Pourcentage des organisations ayant accru leur capacité et leur réceptivité, selon la perception des partenaires	Enquête auprès des partenaires et des chercheurs	Veillez indiquer si le <RÉSEAU> ou votre projet financé par le <RÉSEAU> a obtenu ou est susceptible d'obtenir le résultat suivant : incidence sur la recherche et le développement (R et D) au sein des organisations membres du réseau (avec la question de suivi sur les types d'incidence)
Résultats ultimes		Études de cas	

Stratégie de mesure du rendement du programme RCE-E

Extrants et résultats du programme	Indicateurs	Source de données et méthode de collecte des données	Questions figurant dans la source de données
Création et croissance au Canada des entreprises qui sont capables de s'emparer de nouveaux marchés grâce aux innovations.	Nombre d'entreprises créées grâce aux résultats ou aux innovations du réseau (G6)	Rapports d'étape annuels Rapport final Études de cas	G6 – Indicateurs des impacts découlant du financement du RCE-E : entreprises en démarrage ou entreprises dérivées (insérer des rangées au besoin). Tableau avec les titres de colonne suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Nom de l'entreprise • Entreprise en démarrage ou entreprise dérivée? • Ville (province) • Date de création • Capitalisation (si disponible)
		Enquête auprès des chercheurs et des partenaires	Veuillez indiquer si votre projet financé par le <RÉSEAU> a obtenu ou est susceptible d'obtenir le résultat suivant : création d'une entreprise en démarrage ou d'une entreprise dérivée. Veuillez indiquer le nombre d'entreprises en démarrage ou d'entreprises dérivées créées dans le cadre du <RÉSEAU>.
	Valeur monétaire des investissements supplémentaires obtenus, attribuables au RCE E (G6)	Rapports d'étape annuels Rapport final Études de cas Enquête auprès des partenaires	G6 – Investissement supplémentaire obtenu (canadien); et investissement supplémentaire obtenu (étranger) : Montant; valeur totale (indiquer les investissements attribuables au RCE-E).
	Valeur monétaire des revenus générés, attribuables au RCE E (G6)	Rapports d'étape annuels Rapport final Études de cas Enquête auprès des partenaires	G6 – Chiffre d'affaires généré; et chiffre d'affaires généré à l'extérieur du Canada : Montant; valeur totale (indiquer les investissements attribuables au RCE-E).
	Valeur monétaire des économies de coûts, attribuables au RCE E (G6)	Rapports d'étape annuels Rapport final Études de cas	G6 – Économies de coûts : Montant; valeur totale (indiquer les investissements attribuables au RCE-E).
		Enquête auprès des partenaires	

Stratégie de mesure du rendement du programme RCE-E

Extrants et résultats du programme	Indicateurs	Source de données et méthode de collecte des données	Questions figurant dans la source de données
	Nombre d'emplois créés au sein des consortiums (tous les partenaires) (G6)	Rapports d'étape annuels Rapport final Études de cas Enquête auprès des partenaires	G6 – Emplois créés au Canada : Combien?
	Produits et services disponibles pour le marché (G6)	Rapports d'étape annuels Rapport final Études de cas	G6 – Produits disponibles pour le marché (développés par le réseau ou avec son aide) ; services (offerts par le réseau ou avec son aide) : combien et valeur totale (indiquez tous les produits ou services).
		Enquête auprès des chercheurs et des partenaires	Veuillez indiquer si le <RÉSEAU> ou votre projet financé par le <RÉSEAU> a obtenu ou est susceptible d'obtenir le résultat suivant : incidence sur les produits et services des organisations membres du réseau (avec la question de suivi sur les types d'incidences).
		Enquête auprès des partenaires	
Répartition des avantages entre une vaste gamme d'entreprises, de secteurs et de régions du pays.	Exemples d'entreprises, de secteurs, de provinces et de régions qui utilisent les résultats de la recherche faite par le réseau	Études de cas Enquête auprès des partenaires	
	Exemples de politiques et de pratiques du secteur des utilisateurs sur lesquelles ont influé les résultats de la recherche réalisée par le réseau	Études de cas Enquête auprès des partenaires	
	Pourcentage des entreprises non participantes du même secteur qui adoptent les innovations découlant du réseau	Études de cas Enquête auprès des partenaires	
	Retombées socioéconomiques (comparaison de la valeur actuelle nette des retombées réelles ou projetées d'innovations sélectionnées, par rapport aux coûts de développement)	Analyse partielle des coûts-avantages Enquête auprès des chercheurs et des partenaires	Veuillez indiquer si le <RÉSEAU> ou votre projet financé par le <RÉSEAU> a obtenu ou est susceptible d'obtenir le résultat suivant : retombées économiques, sociales, culturelles. Veuillez décrire les types de retombées économiques, sociales, environnementales ou pour la santé de votre recherche financée par le <RÉSEAU>.
Positionnement des entreprises canadiennes dans les segments lucratifs des chaînes de production.	Modifications ou diversification des offres ou exportations de produits des entreprises partenaires Mesure dans laquelle l'offre de produits s'est rapprochée davantage du marché	Enquête auprès des partenaires Études de cas Analyse partielle des coûts-avantages	

