

Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats
et
Cadre de vérification axé sur les risques
pour les
subventions de catégorie du Programme des Réseaux de centres d'excellence
(Programme des RCE)

Préparé par :
le Secrétariat des Réseaux de centres d'excellence

Août 2008

Table des matières

1	Introduction	1
1.1	Contexte	1
1.2	Niveau d'intégration	1
2	Profil du programme	3
2.1	Contexte	3
2.2	But et objectifs du Programme des RCE	6
2.3	Principaux bénéficiaires et intervenants	6
2.4	Ressources	7
3	Résultats prévus	9
3.1	Principaux secteurs de risque	10
3.2	Modèle logique	11
3.3	Responsabilisation	15
3.4	Demandes et rapports d'étapes	18
3.5	Rapports et processus d'évaluation	20
4	Sommaire de l'évaluation et de la gestion des risques.....	21
4.1	Processus de gestion des risques	21
4.2	Évaluation globale des risques.....	22
5	Plan de surveillance et d'évaluation	23
5.1	Surveillance du programme	23
5.2	Surveillance financière	23
5.3	Surveillance des risques et du rendement	27
5.4	Rapports sur le rendement.....	32
5.5	Plan d'évaluation.....	33
5.6	Stratégie d'établissement des rapports	41
5.7	Plan de gestion des risques.....	41
5.8	Vérification interne.....	43
5.9	Rapports de vérification	44

1 Introduction

1.1 Contexte

Le programme des Réseaux de centres d'excellence (RCE) est un programme fédéral administré conjointement par le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG), les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) et le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH), en collaboration avec Industrie Canada.

Le Programme des RCE a été créé en 1989, dans le but de « mobiliser les chercheurs canadiens des milieux universitaire, privé et public en vue du développement de l'économie nationale et de l'amélioration de la qualité de vie des Canadiens ». Le programme est aligné sur la stratégie en matière de sciences et de technologie (S et T) du gouvernement fédéral, *Réaliser le potentiel des sciences et de la technologie au profit du Canada*, qui offre un cadre pour orienter la politique du Canada en matière de sciences et de technologie.

Pour réaliser l'objectif du Programme des RCE, on investit dans des réseaux de recherche qui constituent des partenariats uniques établis entre les universités, le secteur privé, le secteur public et les organisations sans but lucratif. Ces partenariats nationaux multidisciplinaires et multisectoriels font le lien entre l'excellence en recherche et le savoir-faire et l'investissement stratégique du secteur privé. Les RCE mettent en place des stratégies précises pour transférer les connaissances aux utilisateurs; ils font ainsi en sorte que les découvertes et les progrès technologiques se transforment en avantages sociaux et économiques pour tous les Canadiens. Depuis la création du Programme des RCE, 40 réseaux ont été financés.

1.2 Niveau d'intégration

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

Le présent document renferme les sections suivantes.

- **Section 2 – Profil du programme.** Cette section consiste en une description détaillée des objectifs et de la raison d'être du Programme des RCE. On y décrit également les ressources allouées à ce programme et les groupes qu'il vise.
- **Section 3 – Résultats attendus.** Cette section présente une description des résultats attendus et de la démarche associée aux activités du Programme des RCE.

- **Section 4 – Sommaire de l'évaluation et de la gestion des risques.** Cette section présente une description des stratégies d'évaluation et de gestion des risques en place relatives au Programme des RCE.
- **Section 5 – Surveillance, évaluation et vérification.** Cette section présente de l'information détaillée sur les indicateurs utilisés pour mesurer le succès des activités du Programme des RCE, et la façon dont ils peuvent être mesurés et communiqués sur une base continue. On y présente une stratégie permettant d'évaluer la pertinence, le succès et la rentabilité de ces activités, ainsi qu'un plan de gestion des risques. On y traite, en outre, de la vérification interne.

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

2 Profil du programme

2.1 Contexte

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

Dans sa stratégie en matière de S et T, *Réaliser le potentiel des sciences et de la technologie au profit du Canada*, le gouvernement du Canada définit un cadre stratégique pluriannuel qui vise à améliorer la compétitivité à long terme du Canada et la qualité de vie des citoyens grâce à trois avantages interreliés et basés sur les S et T. Il fait la promotion de l'avantage entrepreneurial afin de solidifier l'engagement du secteur privé à l'égard de la R et D et de l'innovation, qui sont essentielles à la productivité et à la compétitivité; de l'avantage du savoir afin que les universités et les collèges du Canada conservent leur excellence en recherche de classe mondiale; ainsi que de l'avantage humain afin que le Canada ait accès aux chercheurs et aux innovateurs hautement qualifiés dont il a besoin.

Au moment de son lancement, le Programme des RCE a suscité une certaine controverse. Il comportait deux caractéristiques principales : (1) le « modèle de réseau réparti » et (2) la création d'applications pratiques à partir de programmes de recherche fondamentale grâce à la collaboration avec des partenaires de l'industrie. À ce moment-là, on ne connaissait pas la valeur que ces caractéristiques ajouteraient, et même si elles donneraient les résultats escomptés. Le programme se voulait expérimental, et les approches adoptées par les différents réseaux pour la gestion, la collaboration en recherche et les interactions avec l'industrie variaient beaucoup. Il n'existait virtuellement aucun autre programme de recherche d'une certaine importance dans le monde qui pouvait se comparer aux RCE. Depuis, quelques programmes similaires ont été mis sur pied dans d'autres pays et au Canada, et ces aspects controversés sont maintenant considérés en général comme acquis.

Selon les plus récentes évaluations du Programme des RCE réalisées en 2007, la poursuite du programme est justifiée. Elles confirment qu'il constitue pour les organismes subventionnaires et Industrie Canada un mécanisme important qui leur permet de financer des projets de recherche coopérative à grande échelle visant à résoudre d'importants problèmes auxquels font face les Canadiens.¹ Dans le budget de 2007 et la stratégie en matière de S et T subséquente, le gouvernement fédéral a aussi confirmé cette importance en confiant trois nouveaux

¹ *Évaluation du Programme des Réseaux de centres d'excellence, Rapport d'évaluation, octobre 2007*

programmes au secrétariat des trois organismes subventionnaires, à savoir le programme des Centres d'excellence en commercialisation et en recherche, le Programme des RCE dirigés par les entreprises et le Programme de stages en recherche-développement industrielle.

Il a été prouvé que le Programme des RCE a permis d'obtenir les résultats suivants relativement à son modèle logique :

- *“il a accru le réseautage entre les partenaires et la collaboration entre les chercheurs, particulièrement à l'échelle multidisciplinaire;*
- *il a produit des résultats de recherche de pointe répondant aux besoins des intervenants canadiens. Les résultats de la recherche appuyée par les RCE ont été utilisés par l'industrie de même que par les gouvernements;*
- *il a réussi à mettre l'accent sur l'établissement de partenariats nationaux de recherche multidisciplinaires et multisectoriels entre les universités, l'industrie, le secteur de la santé, les organisations gouvernementales et les organisations non gouvernementales;*
- *il a offert des mécanismes de formation de pointe que l'on ne trouve pas dans d'autres cadres;*
- *il a intensifié le transfert des connaissances aux utilisateurs et la commercialisation des résultats de la recherche en particulier, qui auraient été beaucoup moindres sans l'existence du programme. ”*

Bien qu'il soit indiqué dans l'évaluation qu'il est difficile de faire une évaluation quantitative de la contribution du Programme des RCE à la productivité et à la croissance économique du Canada, ainsi qu'à l'amélioration de la qualité de vie des Canadiens, un grand nombre des résultats de la recherche, des résultats de l'industrie et des améliorations apportées à la politique publique attribuables au Programme des RCE devraient avoir des répercussions à long terme. On conclut que le programme apporte d'importants avantages progressifs au Canada et aux Canadiens et qu'il le fait de façon efficace et efficiente.

En 2007-2008, 15 RCE et cinq Nouvelles initiatives des RCE (NI-RCE) ont été financés. Le tableau ci-dessous montre l'envergure de la recherche réalisée par les 15 RCE.

Technologies d'avant-garde
Institut canadien pour les innovations en photonique – ICIP (1999-2009) Université Laval, Québec (Québec)
Géomatique pour des interventions et des décisions éclairées – GEOIDE (1998-2009) Université Laval, Québec (Québec)
Mathématiques des technologies de l'information et des systèmes – MITACS (1998-2009) Simon Fraser University, Burnaby (Colombie-Britannique)
Génie et fabrication
AUTO21 – L'automobile du XXI siècle (2000-20011) University of Windsor, Windsor (Ontario)
Innovations en structures avec systèmes de détection intégrés – ISIS Canada (1995-2009) Université du Manitoba, Winnipeg (Manitoba)
Santé, développement humain et biotechnologie
Réseau des aliments et des matériaux d'avant-garde (2003-2010) University of Guelph, Guelph (Ontario)

Réseau des allergies, des gènes et de l'environnement – AllerGen (2004-2009) McMaster University, Hamilton (Ontario)
Réseau canadien de l'arthrite – RCA (1998-2009) Mount Sinai Hospital, Toronto (Ontario)
Réseau canadien de recherche sur le langage et l'alphabétisation (2000-2008) University of Western Ontario, London (Ontario)
Réseau canadien contre les accidents cérébrovasculaires – RCCACV (1999-2006) Université d'Ottawa, Ottawa (Ontario)
PrioNet Canada (2005-2009) University of British Columbia, Vancouver (Colombie-Britannique) Vancouver Coastal Health Research Institute, Vancouver (Colombie-Britannique)
Réseau de cellules souches – RCS (2000-2011) Université d'Ottawa, Ottawa (Ontario)
Ressources naturelles et environnement
ArcticNet (2003-2010) Université Laval, Québec (Québec)
Réseau canadien de l'eau – RCE (2000-2011) University of Waterloo, Waterloo (Ontario)
Réseau de gestion durable des forêts – GDF (1995-2006) University of Alberta, Edmonton (Alberta)

Le gouvernement du Canada, qui finance le Programme des RCE, a dit avoir une grande confiance dans ce programme. En réponse à la crise créée par l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB) – la « maladie de la vache folle » –, le gouvernement fédéral a prévu dans le budget de 2004 des fonds supplémentaires annuels de cinq millions de dollars sur sept ans, à partir de 2005-2006, pour la création d'un nouveau RCE dans ce domaine. Le concours ciblé s'est déroulé en 2005 et a abouti à la création de PrioNet.

L'objectif du programme pilote des NI-RCE était de favoriser le réseautage entre des chercheurs ou des équipes de recherche établis, afin de les encourager à créer des partenariats avec des groupes d'utilisateurs. Les fonds attribués aux NI-RCE sont destinés à mettre en communication des chercheurs dont les travaux visent au bout du compte à améliorer le bien-être des Canadiens, que ce soit sur le plan social, sur le plan de la santé ou sur le plan économique. Ils ne sont pas destinés à la recherche, parce que les équipes doivent déjà disposer de fonds à cette fin. Les cinq NI-RCE qui ont été financées à la suite du concours pilote de 2005 sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Nouvelle initiative des Réseaux de centres d'excellence (NI-RCE)
Réseau canadien en obésité (2005-2009) McMaster University, Hamilton (Ontario)
Initiative nationale pour le soin des personnes âgées – INSPA (2005-2009) University of Toronto, Toronto (Ontario)
Réseau canadien de recherche en design (2005-2008) Simon Fraser University, Burnaby (Colombie-Britannique)
Réseau des économies mondiales dynamiques et émergentes – EDGE (2005-2008) Université d'Ottawa, Ottawa (Ontario)
Promoting Relationships and Eliminating Violence Network – PREVNet (2005-2009) Queen's University, Kingston (Ontario)

2.2 But et objectifs du Programme des RCE

Le programme des RCE vise à mobiliser les meilleurs chercheurs canadiens du milieu universitaire et des secteurs privé, public et sans but lucratif en vue de développer l'économie canadienne et d'améliorer la qualité de vie des Canadiens..

Le Programme des RCE accomplit sa mission en investissant dans des réseaux de recherche nationaux qui satisfont aux objectifs suivants :

- ❑ stimuler la recherche de pointe et concurrentielle à l'échelle internationale, dans des domaines essentiels au développement socioéconomique du Canada;
- ❑ former des chercheurs de calibre international et développer des capacités d'application de la recherche dans des domaines essentiels à la productivité et à la croissance économique du Canada;
- ❑ créer des partenariats de portée nationale et internationale qui réunissent les personnes et les organismes clés nécessaires pour produire et mettre en œuvre des solutions concrètes à des problèmes complexes au Canada;
- ❑ accélérer la communication des résultats de recherche au sein des réseaux et auprès des organismes canadiens en mesure de les exploiter au profit du développement socioéconomique du pays;
- ❑ accroître la visibilité et la réputation du Canada à l'échelle internationale en attirant des collaborations de calibre international et en établissant des partenariats avec des organisations internationales homologues, le cas échéant..

Ces objectifs sont étroitement liés aux résultats stratégiques énoncés dans l'architecture des activités de programme (AAP) des trois organismes subventionnaires. Ceux-ci ont tous des objectifs liés aux thèmes suivants : formation et soutien des chercheurs; réalisation de travaux de recherche de grande qualité; et transfert des connaissances issues des travaux de recherche.

2.3 Principaux bénéficiaires et intervenants

Les principaux exécutants du programme comprennent les trois organismes subventionnaires - le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG), les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) et le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) – ainsi qu'Industrie Canada. Les organisations autorisées à recevoir des fonds sont les universités, les hôpitaux et les instituts de recherche affiliés, les établissements d'enseignement postsecondaire qui ont un mandat de recherche et les consortiums industriels. Les chercheurs et les organisations qui reçoivent des fonds de recherche des RCE doivent satisfaire aux conditions générales d'admissibilité de l'un des trois organismes subventionnaires fédéraux. Les chercheurs universitaires et les partenaires du secteur public et du secteur privé apportent une contribution importante à l'atteinte des résultats.

2.3.1 Principales cibles

Les principales cibles du Programme des RCE sont les organisations et les chercheurs que les exécutants souhaitent mobiliser aux fins de l'atteinte des résultats prévus pour le Programme des RCE, à savoir les universités, les hôpitaux et les instituts de recherche affiliés, les établissements d'enseignement postsecondaire qui ont un mandat de recherche et les consortiums industriels.

2.3.2 Autres intervenants

Les organisations du secteur privé, du secteur public et du secteur sans but lucratif qui œuvrent dans des domaines de recherche visés par les réseaux bénéficieront grandement des résultats de leurs travaux de recherche. Dans de nombreux cas, elles participent étroitement à la commercialisation des nouveaux produits et services. Le Programme des RCE pourrait même favoriser la création de secteurs industriels au Canada. Le public canadien peut lui aussi être considéré comme un intervenant puisque, comme on le sait déjà, les résultats ont d'importantes répercussions sur l'économie et la qualité de vie des Canadiens. Au nombre des autres intervenants, mentionnons les collaborateurs, les experts-conseils, les clients, les fournisseurs et les divers paliers de gouvernement. Le Parlement est aussi un intervenant important en raison du grand rôle que joue le Programme des RCE au sein de la stratégie en matière de S et T, ainsi qu'au sein des diverses activités du portefeuille d'Industrie Canada.

2.4 Ressources

2.4.1 Ressources du programme

Le Programme des RCE, qui avait été recommandé à l'origine par le Conseil consultatif national des sciences et de la technologie (CCNST) en 1987, a été annoncé en 1988; il a alors reçu des fonds pour cinq ans. En 1993, le financement a été renouvelé pour une autre période quinquennale. En février 1997, le gouvernement du Canada en a fait un programme permanent en s'engageant à fournir 47,4 millions de dollars par année à partir de 1999-2000. Dans le budget de 1999, il a prévu pour le Programme des RCE des fonds supplémentaires de 30 millions de dollars, ce qui portait le budget annuel de ce programme à 77,4 millions de dollars. Dans le budget de 2004, il a réservé un montant annuel supplémentaire de cinq millions de dollars pour la période de 2005-2006 à 2011-2012 aux fins de la création d'un RCE chargé de faire de la recherche sur l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESP) et d'autres encéphalopathies spongiformes transmissibles (EST). Les ressources attribuées au Programme des RCE sont présentées en détail dans le tableau ci-après.

Figure 2.1 Budget de fonctionnement du Programme des RCE (2008-2009 à 2012-2013)

Réseaux de centres d'excellence (RCE) (millions de dollars)						
	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	Total
TOTAL RCE	82,4	82,4	82,4	82,4	77,4	404,0

2.4.2 Dépenses de surveillance, d'évaluation et de vérification

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

3 Résultats prévus

Le Programme des RCE vise à mobiliser les chercheurs canadiens des milieux universitaire, privé et public en vue du développement de l'économie nationale et de l'amélioration de la qualité de vie des Canadiens. Le but du programme est aligné avec le cadre qui oriente la politique du Canada en matière de sciences et de technologie : *Réaliser le potentiel des sciences et de la technologie au profit du Canada*. Plus particulièrement, les résultats suivants sont attendus.

Résultats immédiats (pendant la période de validité de la subvention)

- ❑ Augmentation du réseautage et de la collaboration entre les chercheurs du Canada et de l'étranger
- ❑ Obtention de résultats de recherche de pointe qui répondent aux besoins du secteur des utilisateurs (par exemple, le secteur privé, le secteur public, les organisations non gouvernementales et d'autres organisations) et qui favorisent le développement socioéconomique du Canada
- ❑ Établissement de partenariats de recherche multidisciplinaires et multisectoriels à l'échelle nationale entre les universités et le secteur des utilisateurs (par exemple le secteur privé, le secteur public, les organisations non gouvernementales et d'autres organisations) nécessaires pour atteindre les objectifs du réseau.
- ❑ Formation qui favorise une approche multidisciplinaire et multisectorielle en matière de recherche et qui encourage les stagiaires à tenir compte des conséquences économiques, sociales et éthiques de leurs travaux

Résultats intermédiaires ou à long terme

- ❑ Accélérer la communication des résultats de la recherche au sein des réseaux et auprès des organismes canadiens en mesure de les exploiter au profit du développement socioéconomique du pays.
- ❑ Attirer et garder des chercheurs et du personnel hautement qualifié (PHQ) de classe mondiale qui œuvrent dans des domaines essentiels au développement social et économique du Canada.
- ❑ Créer des équipes de recherche fonctionnelles interdisciplinaires et multirégionales.
- ❑ Former un bassin de PHQ dans des domaines essentiels au développement socioéconomique du Canada.

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

3.1 Principaux secteurs de risque

Les principaux facteurs de risque décrits ci-dessous donnent une vue d'ensemble des grands facteurs qui menacent l'atteinte des résultats prévus pour le Programme des RCE. **Deux** principaux secteurs de risque ont été cernés : *souplesse du programme* et *démonstration de la valeur ajoutée des RCE*. Ils résument les quatre grands risques particuliers qui nécessiteront une gestion prudente. Les principaux secteurs de risque ont été cernés et évalués au cours d'un processus d'évaluation du risque. Ils sont présentés à la section 4.2. Les principaux risques qui concernent directement l'exécution du programme de RCE sont reliés au modèle logique (Figure 3.1). Il convient de souligner que, tout comme la capacité d'influer sur les résultats, le contrôle et l'influence exercés par le Secrétariat des RCE sur les risques diminuent lorsque la source des risques s'éloigne de ses activités directes. Afin d'accroître l'efficacité et l'efficience, il est nécessaire d'intégrer la gestion des résultats et des risques.

Souplesse du programme

Une certaine souplesse a été donnée au Programme des RCE afin d'en optimiser l'exécution. Au cours du processus d'évaluation des risques, on a cerné des risques associés aux deux aspects suivants de l'exécution du Programme des RCE : établissements d'accueil et cycles de financement. En effet, bien que ce serait exceptionnel, l'établissement d'accueil pourrait ne pas être une université. On a soulevé des préoccupations quant à cette situation exceptionnelle, c'est-à-dire la capacité de découvrir rapidement les lacunes des cadres administratif et financier, étant donné que les organisations autres que des universités ne font pas actuellement l'objet d'une surveillance par le CRSNG (qui abrite le Programme des RCE). Les RCE rivalisent pour obtenir du financement pendant sept ans. Au cours des dernières années, le cycle de financement des RCE était de sept ans. À partir de 2008-2009, il sera de cinq ans. Les réseaux financés pendant cinq ans devront produire des rapports annuels, ce qui leur imposera des exigences différentes de celles des réseaux financés pendant sept ans. Cela pourrait entraîner des dépenses qui ne sont pas conformes, créer une tension entre les réseaux financés pendant cinq ans et les réseaux financés pendant sept ans et nécessiter des ressources supplémentaires pour les activités annuelles de surveillance et de production de rapports.

Démonstration de la valeur ajoutée des RCE

Comme il existe d'autres programmes de réseautage à l'échelle provinciale, fédérale et internationale, le Programme des RCE a perdu de son originalité. Si d'autres programmes produisent des résultats axés sur les besoins et les problèmes des Canadiens, il pourrait y avoir un doublement des activités ou une impression de redondance. En outre, en raison de la concurrence qui s'exerce au sein du système d'innovation national et international, de plus en plus de groupes au Canada et à l'étranger réalisent des travaux de recherche de pointe. S'il est difficile de démontrer la valeur ajoutée du Programme des RCE dans ce contexte, il pourrait aussi être difficile d'attirer les meilleurs chercheurs, d'avoir accès à l'aide de partenaires clés, d'assurer la pertinence des travaux de recherche pour le secteur des utilisateurs, ainsi que de créer des occasions de transformer et d'exploiter les connaissances produites.

3.2 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. Le modèle logique suivant illustre de quelle façon les activités du Programme des RCE permettront l'atteinte des résultats finals.

Activités

Sélection des réseaux

Des concours périodiques permettent de renouveler les réseaux existants et d'en financer de nouveaux. Toutes les décisions en matière de financement sont basées sur une évaluation indépendante des demandes par des groupes d'experts et des comités de sélection.

Gestion du programme

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

Surveillance et évaluation

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

Afin de simplifier les diverses exigences du programme en matière de production de rapports, le CGRR englobe les processus actuels d'examen par les pairs et de surveillance du programme. Les principaux outils utilisés dans ce contexte sont les tableaux statistiques et financiers annuels, les rapports annuels des réseaux, les rapports d'étape annuels ou de mi-parcours, et les rapports d'étape présentés aux fins d'une demande de renouvellement. Pour favoriser la cohérence et la comparabilité des renseignements et des données, les réseaux se servent de modèles et de gabarits prédéfinis pour préparer ces tableaux et rapports.

Chaque année, le Secrétariat des RCE compilera, reverra et analysera les statistiques, transmettra au Comité de gestion des RCE les diverses tendances et confirmera l'atteinte des objectifs du Programme des RCE. Le Comité de gestion peut alors recommander des mesures pour améliorer ou adapter le programme, au besoin. Le rendement du programme fera l'objet d'évaluations sommatives tous les cinq ans.

Résultats

Réseaux financés

À la suite de concours fondés sur l'évaluation par les pairs, les réseaux nouveaux ou renouvelés sont choisis et financés. Le Comité de sélection recommande le montant des subventions annuelles à accorder aux réseaux financés, tandis que le Comité de direction prend la décision finale. Le Secrétariat des RCE informe les candidats des résultats du concours.

Ententes avec les réseaux

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

Le premier versement de la subvention dépend aussi de la signature d'une entente de réseau par les établissements participants qui reçoivent des fonds des RCE. Cette entente énonce les modalités de fonctionnement du réseau et définit les droits et obligations des chercheurs et des établissements participants.

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

Conseils et directives aux réseaux

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

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

Les réseaux remettent des tableaux statistiques et financiers annuels, ainsi que des rapports annuels. Ils remettent des rapports d'étape chaque année ou à mi-parcours et lorsqu'ils font une demande de renouvellement et une demande de fonds de gestion. Ces rapports constituent une source importante de renseignements et de données aux fins du système de gestion axé sur le rendement.

Résultats immédiats

Les réseaux doivent réaliser des travaux de recherche de pointe qui sont pertinents au regard des objectifs socioéconomiques du Canada. De plus, cette recherche doit favoriser une collaboration et un réseautage intensifs entre les chercheurs.

L'objectif du Programme des RCE est de surmonter les obstacles traditionnels qui se dressent entre la recherche universitaire et l'exploitation par l'industrie et l'utilisation par le public des résultats de cette recherche, ainsi que de stimuler la collaboration. Dans ce contexte, les réseaux doivent établir de solides partenariats dans tous les secteurs au cours des premières années de leur existence.

Les réseaux doivent aussi établir des partenariats et collaborations internationaux; le cas échéant, afin d'augmenter la visibilité et la réputation internationale du Canada.

Résultats intermédiaires

Le transfert des résultats et des connaissances, y compris des diplômés formés, au secteur privé, au secteur public et au secteur sans but lucratif est un résultat intermédiaire important. On atteindra cet objectif en réalisant des recherches de qualité qui répondent aux besoins du

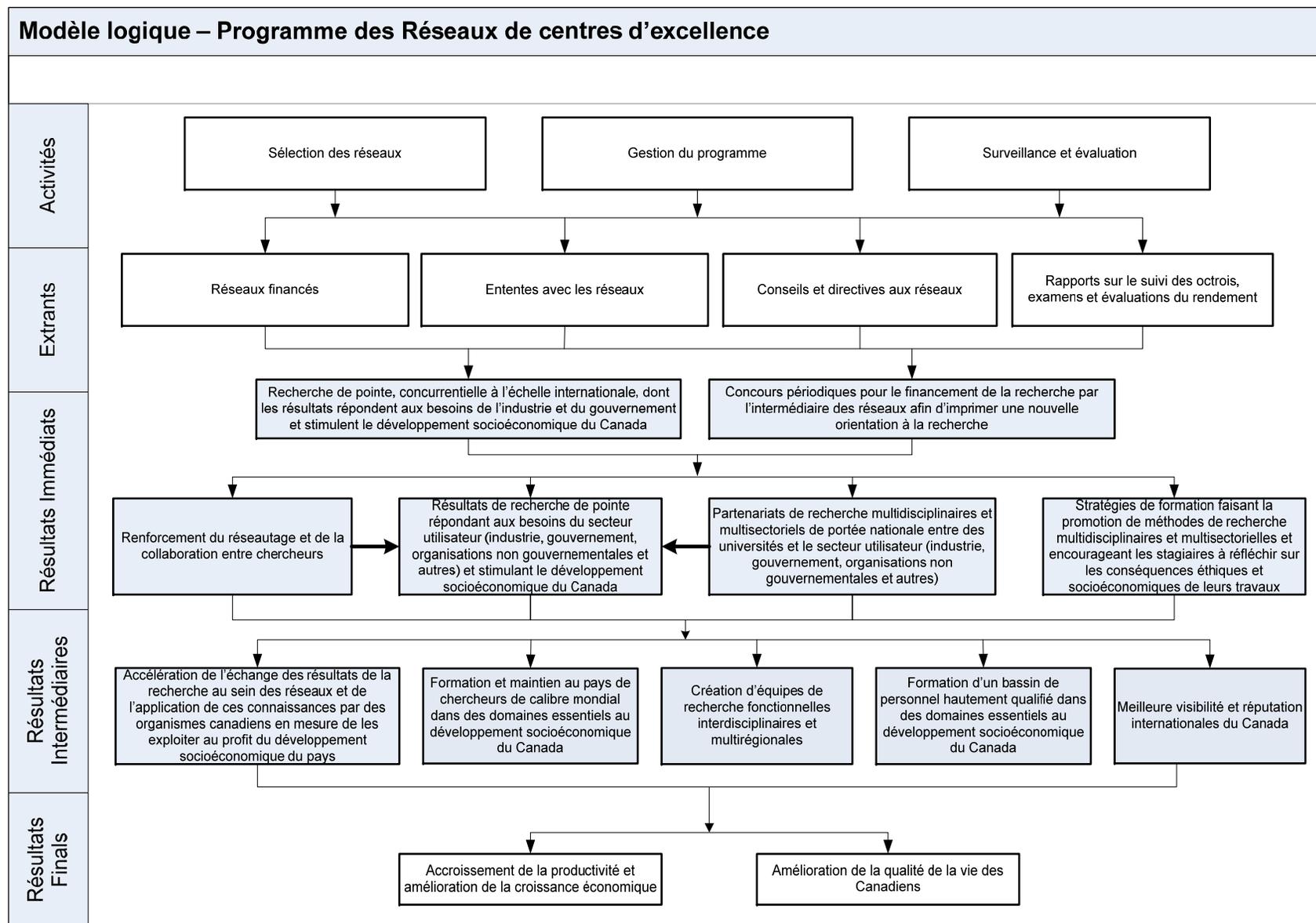
gouvernement, de l'industrie et d'autres groupes d'utilisateurs, dans des domaines essentiels au développement socioéconomique du Canada.

Le programme doit aussi aider à renforcer la base de recherche du Canada en formant de nouveaux chercheurs dans un cadre multidisciplinaire et multisectoriel, en recrutant des chercheurs expérimentés et en les incitant à demeurer au pays.

Résultats finals

Les résultats finals représentent les vastes retombées sociales qu'apporte le Programme des RCE de concert avec d'autres programmes et initiatives, ainsi que des facteurs environnementaux. Ils devraient être de portée nationale; cependant, la contribution du programme à l'atteinte de ces objectifs à long terme est considérée comme moindre que celle qu'il fait à l'échelle des résultats immédiats et intermédiaires. Habituellement, les résultats finals ne sont pas évalués à l'échelle du programme, en raison des difficultés d'attribution. En fin de compte, le Programme des RCE doit contribuer aux objectifs globaux du gouvernement : améliorer la qualité de vie des citoyens et renforcer l'économie.

Figure 3.1 : Modèle logique du Programme des RCE



3.3 Responsabilisation

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

3.3.1 Structure de gouvernance

Les deux organes régissant le Programme des RCE sont :

- ❑ le Comité de direction des RCE, composé du président de chacun des trois organismes subventionnaires, du sous-ministre d'Industrie Canada (ou de son représentant) et du président de la Fondation canadienne pour l'innovation (observateur);
- ❑ le Comité de gestion des RCE, composé de directeurs généraux ou de vice-présidents des trois organismes subventionnaires et d'Industrie Canada, de la directrice de la Division des politiques et relations internationales (CRSNG) et du vice-président associé du Programme des RCE.

Le Comité de direction des RCE sera responsable des décisions de financement finales. Les organismes subventionnaires devront présenter au Conseil du Trésor et au Parlement des rapports sur les fonds qu'ils ont reçus pour les centres. L'administration quotidienne du programme est assurée par le Secrétariat des RCE, qui regroupe du personnel des trois organismes subventionnaires. Le Secrétariat des RCE est installé au CRSNG.

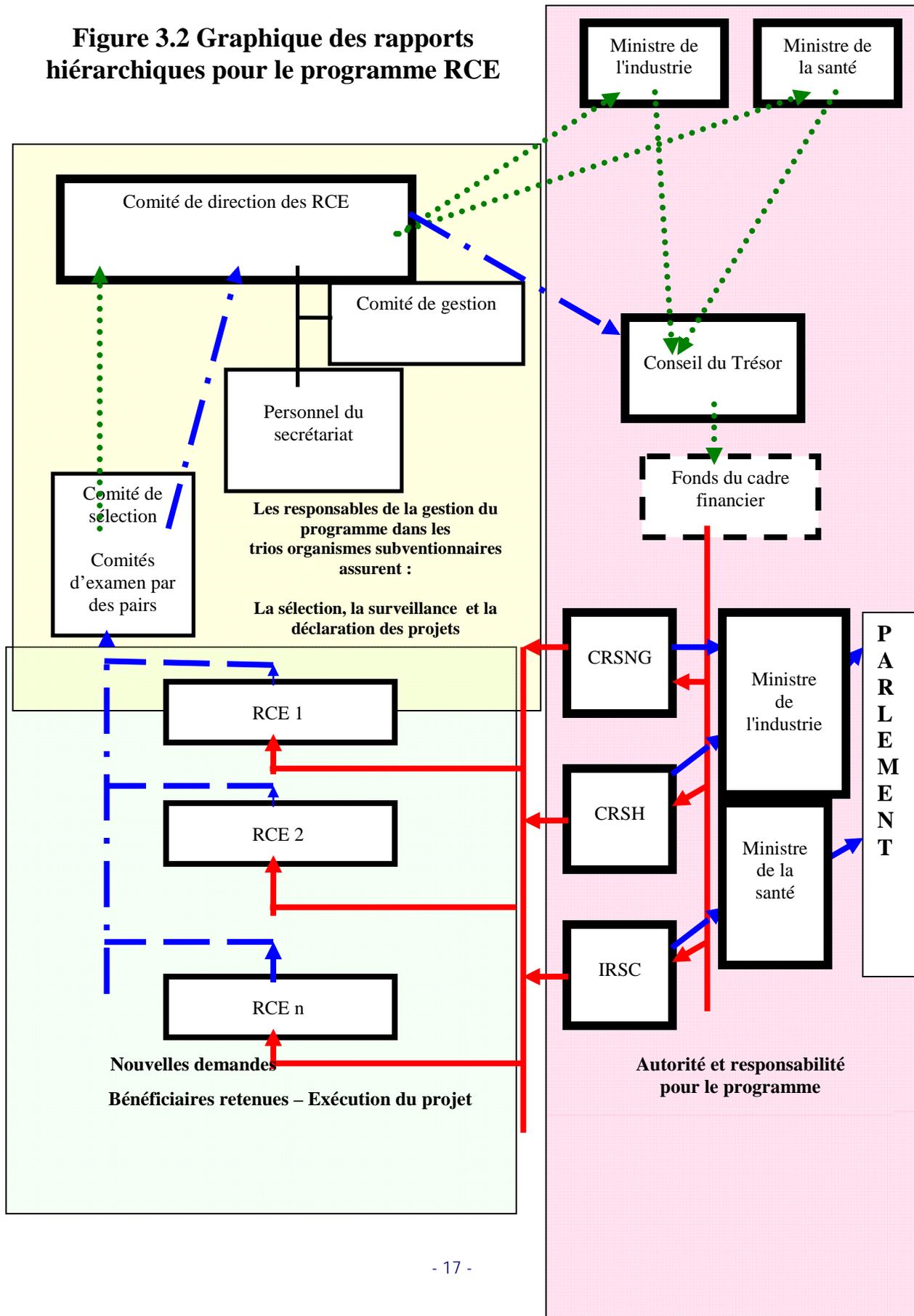
La structure globale de gouvernance et de déclaration du Programme des RCE est décrite ci-dessous et résumée dans le diagramme de la page suivante.

1. Le Secrétariat des RCE se charge de la gestion du programme, notamment la sélection et la surveillance des réseaux et la déclaration des activités et des retombées; il englobe les groupes suivants :
 - a. le Comité de direction des RCE, composé du président de chacun des trois organismes subventionnaires (CRSNG, CRSH et IRSC), du sous-ministre d'Industrie Canada (ou de son représentant) et du président de la FCI (observateur); la présidente du CRSNG assure la présidence du comité;
 - b. le personnel du Secrétariat des RCE, qui contribue à l'administration du programme;
 - c. les divers comités d'experts et comités de sélection formés au besoin pour examiner les demandes de réseau et les rapports d'étapes.
 - d. le comité d'évaluation tripartite, qui se charge de l'évaluation régulière du rendement du programme mesuré à l'aide d'indicateurs récoltés annuellement.

2. La structure d'autorité et de responsabilité des organismes subventionnaires s'applique au programme comme suit.
 - a. Chaque année, chaque organisme subventionnaire présente au Parlement un rapport sur les fonds attribués aux divers réseaux.
 - b. Chaque année, les données recueillies par le Secrétariat des RCE au sujet du rendement et des retombées des réseaux sont présentées au Conseil du Trésor.

3. Les organisations bénéficiaires sont responsables de l'exécution du réseau. Elles doivent satisfaire à des critères d'admissibilité stricts, notamment être dirigées par un conseil d'administration indépendant.
 - a. On désigne pour chaque réseau un employé du secrétariat est observateur au conseil d'administration et aux divers comités importants formés par le réseau.
 - b. Chaque année ou à mi-parcours, chaque réseau doit produire un rapport sur le rendement et les retombées en fonction des critères du programme.

Figure 3.2 Graphique des rapports hiérarchiques pour le programme RCE



3.3.2 Rôles et responsabilités

Les principales responsabilités des gestionnaires et des employés du Programme des RCE consistent notamment à élaborer le programme et à gérer le processus d'examen par les pairs sur lequel est basé l'octroi des subventions. Pour ce faire, ils doivent donner des conseils aux candidats, promouvoir le Programme des RCE par l'entremise de visites et d'autres présentations et surveiller les subventions accordées. Les activités de surveillance du programme et de surveillance financière des subventions sont décrites en détail à la section 5.1 (plan de surveillance du rendement et des risques).

3.3.3 Processus d'examen et décision

Les réseaux peuvent obtenir du financement pendant au plus sept ans. Un réseau pourra être financé pendant au plus 15 ans. Dans le cas des réseaux qui ont été financés deux cycles de cinq ans, un troisième (et dernier) cycle de financement peut être disponible lorsque le réseau a misé sur ses partenariats et les a développés pour se transformer progressivement en un réseau dirigé par les partenaires. Dans un réseau dirigé par les partenaires, les partenaires deviennent les candidats principaux et définissent donc le plan d'affaires et le programme de recherche.

Le Programme des RCE est assujéti à un cadre qui décrit clairement les critères de sélection établis à la lumière des défis actuels et futurs auxquels fait face le système d'innovation du Canada, des besoins du Canada et des priorités du gouvernement, ainsi qu'à un rigoureux processus d'examen par les pairs aux fins de l'attribution des fonds. Le processus d'examen par les pairs comporte deux étapes qui sont décrites ci-dessous.

3.4 Demandes et rapports d'étapes

3.4.1 Intention de présenter une demande

Les candidats qui veulent proposer de nouveaux réseaux doivent d'abord envoyer une lettre d'intention qui décrit les questions ou les problèmes auxquels le réseau s'attaquera. La lettre doit aussi décrire la vision élaborée pour le réseau, le contexte socioéconomique et les principaux participants, ainsi que résumer dans quelle mesure le réseau satisfait aux critères et contribuera à la réalisation des objectifs du programme des RCE. Une lettre d'intention n'est pas requise dans le cas d'une demande de renouvellement.

Les candidats dont la lettre d'intention est retenue après le processus initial de présélection peuvent demander des fonds pour préparer une demande détaillée. Ces fonds peuvent être utilisés pour défrayer des dépenses liées à la préparation de la demande, par exemple des déplacements, des communications, des ateliers, ainsi que des services de secrétariat, d'administration et de coordination.

Pour demander des fonds en vue de la préparation d'une demande détaillée, les candidats doivent présenter une lettre expliquant le budget dont ils ont besoin et comprenant une brève justification des dépenses admissibles proposées.

3.4.2 Demandes détaillées

Une demande détaillée aux fins du Programme des RCE contient les renseignements suivants :

- ❑ un plan stratégique qui porte sur les cinq critères du Programme des RCE (et qui comprend le budget proposé et les mesures du rendement);
- ❑ le curriculum vitæ des chercheurs du réseau;
- ❑ des lettres d'appui et un résumé des contributions que les candidats ont obtenues des organismes participants.

De plus, les titulaires qui présentent une demande de renouvellement sont priés de fournir un rapport d'étape dans lequel ils décrivent les progrès réalisés par le réseau pour atteindre ses propres buts et objectifs. Les progrès pour l'ensemble du réseau doivent être décrits en détail en fonction des réalisations par rapport aux cinq critères de sélection du Programme des RCE et des mesures de la recherche présentées dans la demande initiale.

Le Comité de direction des RCE nommera, pour chaque concours, un comité de sélection composé d'experts de calibre international dont les compétences représentent les domaines visés par les trois organismes subventionnaires, ainsi que de représentants des groupes d'utilisateurs pertinents.

Le comité de sélection évaluera les lettres d'intention en se fondant sur les critères de sélection, la pertinence de la demande aux buts et objectifs du programme des RCE ainsi que, le cas échéant, la pertinence du réseau proposé au domaine ciblé. Le comité de sélection formulera des recommandations au Comité de direction des RCE aux fins de décision quant aux candidats qui devraient être invités à présenter des demandes détaillées.

Le Comité de direction des RCE sera responsable de nommer un groupe d'experts interdisciplinaire et multisectoriel pour évaluer chaque demande détaillée en fonction des critères de sélection du programme des RCE. Les groupes d'experts rencontreront des représentants de chaque groupe de candidats et de leurs partenaires.

Les groupes d'experts fourniront une évaluation détaillée des forces et des faiblesses pour chaque critère de sélection ainsi qu'une évaluation de la pertinence du budget demandé. Les rapports d'évaluation, qui seront fournis aux groupes de candidats respectifs après le concours, seront transmis au comité de sélection.

En tenant compte des rapports des groupes d'experts, le comité de sélection évaluera les demandes en fonction des critères de sélection et leur attribuera une cote. Le comité de sélection transmettra au Comité de direction des RCE aux fins de décision une liste des réseaux, classés par ordre de priorité, dont le financement est recommandé ainsi qu'une liste de subventions recommandées. Les décisions prises par le Comité de direction des RCE sont finales. Il n'y a pas de processus d'appel.

Un rapport public sur le concours fournira une vue d'ensemble du concours ainsi qu'une analyse sommaire de chaque demande dont le financement est recommandé. Chaque groupe de candidats recevra un rapport d'évaluation confidentiel de sa demande.

Le Secrétariat des RCE sera le principal point de liaison de tous les candidats pendant la durée de vie de leur réseau. Il gèrera le versement des fonds aux bénéficiaires en fonction d'une entente de financement assujettie à l'autorité légale du CRSNG.

3.5 Rapports et processus d'évaluation

Tous les réseaux fourniront des rapports d'étape et un rapport annuel bilingue.

Les rapports d'étape indiqueront les progrès réalisés par les réseaux par rapport aux jalons présentés dans la demande originale, y compris les principales réalisations du réseau au cours de l'année précédente, les stratégies utilisées pour atteindre l'objectif, toute réorientation ou tout écart par rapport aux objectifs et au plan budgétaire originaux. En outre, les rapports d'étape incluront des tableaux statistiques, des rapports financiers, des états des autres sources de financement et des rapports administratifs comme les rapports sur les conflits d'intérêts et les rapports d'évaluation environnementale telle qu'il est stipulé par le Secrétariat des RCE.

Processus d'évaluation pour les réseaux sur un cycle de sept ans

Dans le cas des réseaux dont le cycle de financement est de sept ans, les progrès réalisés par chaque réseau financé feront l'objet d'un contrôle annuel. À mi-chemin du cycle de financement, chaque réseau préparera également un rapport approfondi de mi-parcours fondé sur ses rapports d'étape annuels et fournira un plan stratégique mis à jour.

Le rapport de mi-parcours servira de base à une évaluation approfondie du rendement du réseau. Le rendement sera évalué en fonction des critères du programme tels que définis dans les présentes modalités. L'évaluation sera effectuée par un groupe d'experts qui formule des recommandations au Comité de direction des RCE.

L'examen à mi-parcours peut avoir comme résultat la poursuite du financement, la poursuite du financement avec certaines conditions, ou l'arrêt graduel des activités d'un réseau avant la fin de la subvention actuelle.

Processus d'évaluation pour les réseaux sur un cycle de moins de sept ans

Dans les cas des réseaux dont le cycle de financement est de moins de sept ans, les progrès réalisés par chaque réseau feront l'objet d'un contrôle annuel par un sous-groupe du comité de sélection, le comité de surveillance de contrôle.

L'évaluation annuelle effectuée par le comité de surveillance peut mener à la recommandation qu'une évaluation approfondie du réseau soit effectuée par un groupe d'experts.

L'évaluation annuelle ou l'évaluation approfondie peut avoir comme résultat la poursuite du financement, la poursuite du financement avec certaines conditions, ou l'arrêt graduel des activités d'un réseau avant la fin de la subvention actuelle.

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

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

Préparation

Voici des activités préliminaires qui ont été réalisées :

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

4.1 Processus de gestion des risques

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

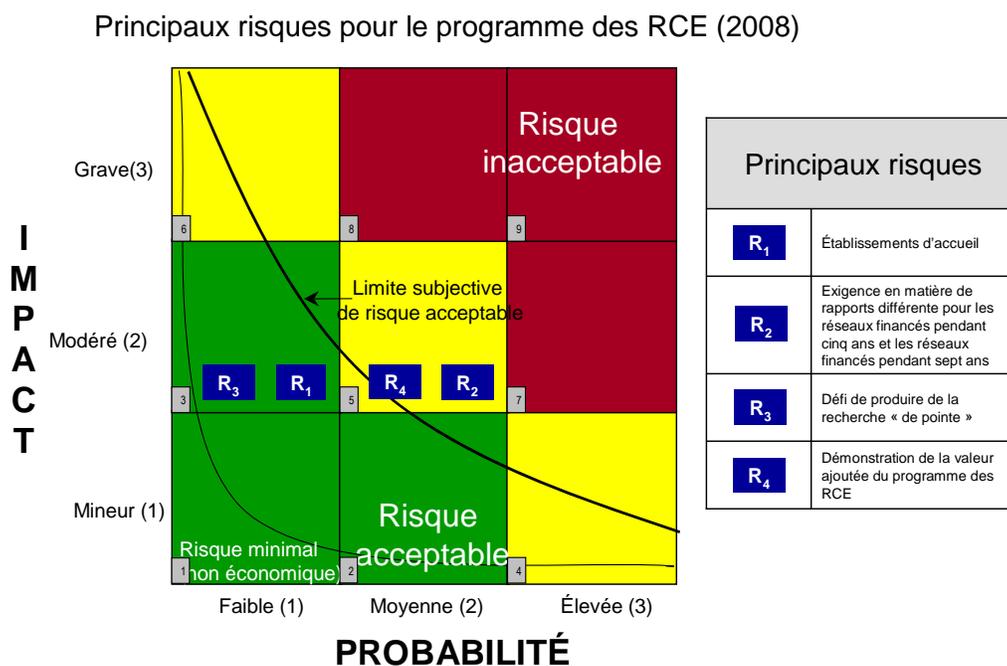
1. Compréhension des objectifs
 - ❑ Formulation d'un objectif sommaire basé sur les résultats établis dans le modèle logique
2. Détermination des aspects risqués
 - ❑ Séance de remue-méninges sur tous les risques possibles (c'est-à-dire événements, aléas, questions et circonstances qui pourraient nuire à l'atteinte de l'objectif formulé)
 - ❑ Analyse préliminaire du niveau de risque (élevé – moyen – faible) afin de déterminer les risques les plus importants ou délicats qui nécessitent une analyse plus approfondie
3. Évaluation des risques
 - ❑ Détermination des préoccupations et des retombées liées aux principaux risques

- Détermination des mesures d'atténuation existantes et de leur efficacité
 - Estimation du risque résiduel correspondant au niveau de probabilité et d'incidence en cas de concrétisation des préoccupations, compte tenu de l'information dont on dispose sur les mesures en place et des critères établis dans la matrice des risques
4. Intervention
- Élaboration de stratégies supplémentaires en fonction du niveau estimé du risque résiduel et des mesures prévues dans le modèle de tolérance aux risques présenté à l'annexe B
5. Préparation des sommaires des risques
- Élaboration d'un sommaire des préoccupations liées aux risques, ainsi que des stratégies de gestion des risques existantes et supplémentaires

4.2 Évaluation globale des risques

Onze événements ou circonstances ont été considérés comme des risques, parce qu'ils peuvent nuire à l'atteinte des objectifs du programme (voir l'évaluation préliminaire des risques à l'annexe A). Chaque risque a fait l'objet d'une évaluation préliminaire et quatre des plus grands risques ont fait l'objet d'une analyse détaillée. Les résultats de l'analyse détaillée des principaux risques, de leur probabilité et de leur incidence sont présentés dans la carte des risques (figure 4.1 –Risk Scorecard). Les fiches de l'analyse détaillée sont présentées à l'annexe C.

Figure 4.1 Risk Scorecard® (carte des risques) pour le Programme des RCE



5 Plan de surveillance et d'évaluation

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

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

Il peut exister un risque lié à la mise en œuvre si la planification soigneuse requise n'est pas faite à temps, n'est pas suffisamment détaillée ou n'est pas adéquatement abordée. En exerçant une surveillance régulière, les gestionnaires du Programme des RCE géreront ce risque.

5.1 Surveillance du programme

La surveillance des subventions, une fonction permanente du Secrétariat des RCE, vise à s'assurer que les fonds des RCE servent à produire les résultats escomptés. Ces activités de surveillance sont liées à la mesure continue du rendement, et les données recueillies alimentent les évaluations.

Les bénéficiaires d'une subvention doivent fournir des statistiques annuelles sur les extrants et les résultats du Programme des RCE. Les indicateurs sont présentés dans le tableau de la stratégie de mesure du rendement et des risques, à la section 5.1.3.

Le Secrétariat des RCE compile, révise et analyse les données relatives au rendement sur une base annuelle, rend compte des tendances au Comité de gestion des RCE et indique si les objectifs du Programme des RCE sont atteints. Le rendement du programme fera l'objet d'évaluations tous les cinq ans. Les évaluations seront basées sur les données de la surveillance continue, ainsi que sur les données recueillies pendant l'évaluation.

Chaque organisme sera responsable de s'acquitter de toutes ses obligations en matière de présentation de rapports sur les fonds reçus pour les réseaux au Conseil du Trésor et au Parlement. Le Secrétariat des RCE est responsable d'administrer le programme et de rédiger des rapports globaux sur son incidence globale. Il sera le principal point de liaison de toutes les organisations bénéficiaires pendant la durée de vie de leurs réseaux.

5.2 Surveillance financière

Le Secrétariat des RCE est financé par l'entremise de crédits parlementaires; à cet égard, il est responsable, devant le Parlement et les contribuables canadiens, de faire en sorte que les fonds qui lui sont confiés soient bien gérés et utilisés de façon efficace et rentable. Cette responsabilité

est partagée avec l'organisme bénéficiaire. Les fonds attribués par l'entremise du Programme des RCE seront transférés par les organisations bénéficiaires à l'établissement du chercheur, ce qui permettra d'exploiter le cadre financier et comptable en place dans les établissements admissibles.

De solides mesures de contrôle sont intégrées aux systèmes et processus du Secrétariat des RCE. Il s'agit notamment d'une attribution claire des responsabilités et des pouvoirs liés à l'approbation des octrois, de l'intégration de contrôles budgétaires à la base de données sur la gestion des octrois aux RCE et de la surveillance polyvalente des subventions attribuées. Les contrôles financiers, qui sont exécutés par la Division des finances et de l'administration des octrois (examens et enquêtes), de la Direction des services administratifs communs au CRSNG et au CRSH² et la Division des finances des IRSC, sont revus régulièrement et modifiés au besoin.

Les cadres de surveillance continue des dépenses, qui sont décrits dans le *Guide d'administration financière des trois organismes subventionnaires*, sont en place. Ce guide précise que des représentants des organismes visiteront régulièrement les organisations dans les buts:

- ❑ d'évaluer si les titulaires disposent des outils financiers ou administratifs nécessaires pour gérer de façon convenable et efficace leurs fonds de recherche;
- ❑ de passer en revue l'efficacité des procédures, des contrôles et des systèmes en place dans l'organisme afin de s'assurer que celui-ci respecte les politiques du CRSNG, qu'il se conforme à ses exigences et qu'il assure la saine gestion des fonds de recherche;
- ❑ 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;
- ❑ de partager et de diffuser de l'information sur les lignes directrices et les attentes relatives à la responsabilité et à l'intégrité financière.

Lorsque l'organisation bénéficiaire n'est pas une université, la procédure de surveillance décrite ci-dessus peut être appliquée et adaptée en fonction du contexte organisationnel.

Paiement des subventions

Le paiement des subventions qui proviennent du Programme des RCE est autorisé par le Comité de direction des RCE par l'entremise de l'un ou de plusieurs des organismes subventionnaires. Comme il est indiqué dans les modalités et conditions du Programme des RCE, le versement des subventions se fait conformément aux dispositions sur la gestion de la

² 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.

trésorerie de la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor. Comme la plupart des subventions visent à fournir une aide financière au fil du temps et que le bénéficiaire doit continuer de satisfaire aux critères d'admissibilité, les subventions sont habituellement payées en versements échelonnés. Afin de se conformer à la politique sur la gestion de la trésorerie et de réduire au minimum le temps et les tâches administratives associés aux versements, la fonction standard programmée dans le système informatisé de gestion des subventions prévoit le paiement de chaque montant annuel en douze (12) versements échelonnés sur l'année.

Le versement de paiements aux bénéficiaires prendra fin à la date de fin de la subvention. Les subventions sont versées dans un but précis. Le Comité de direction des RCE s'attend à ce que les bénéficiaires utilisent leur subvention à cette fin et conformément aux politiques et aux lignes directrices du programme et de leur établissement. Le Secrétariat des RCE se réserve le droit de mettre fin à une subvention ou de la suspendre si le titulaire cesse de répondre aux critères d'admissibilité. Les montants versés à un titulaire qui n'est plus admissible ou à la suite d'une demande frauduleuse ou inexacte ou d'une erreur feront l'objet de mesures de recouvrement. Le Secrétariat des RCE peut retenir un montant approprié de la subvention totale pouvant être versée à un titulaire en attendant qu'il satisfasse aux critères d'admissibilité du programme. L'utilisation frauduleuse des fonds des RCE est déclarée aux autorités judiciaires pertinentes.

Dispositions relatives au cumul du financement

Le financement de la recherche obéit aux modalités suivantes.

- ❑ Pour chacune des subventions de recherche approuvées, le Programme des RCE ne finance qu'une portion du montant demandé, en raison de restrictions financières et budgétaires. Par conséquent, les chercheurs tentent constamment d'obtenir d'autres sources de financement pour financer leurs activités, une pratique que le Programme des RCE encourage.
- ❑ Lorsqu'un chercheur ou un réseau réussit à obtenir d'autres fonds d'une source gouvernementale ou non gouvernementale, les fonds supplémentaires ne remplacent pas la subvention fournie par l'entremise du Programme des RCE. Le réseau est encouragé à utiliser les fonds supplémentaires pour accélérer ou dépasser l'atteinte des objectifs globaux du réseau en élargissant son programme de recherche, en multipliant les activités de formation de PHQ, ainsi qu'en améliorant ses activités visant à échanger et à exploiter les connaissances et les technologies ou d'autres activités qui favorisent l'excellence en recherche au profit des Canadiens.
- ❑ Les subventions de recherche ne sont pas versées directement aux chercheurs. Elles sont versées aux organisations qui sont membres du réseau. Les établissements bénéficiaires doivent disposer d'un cadre de contrôle pour veiller à ce que les dépenses imputées à ses comptes de recherche le soient strictement aux fins prévues par la subvention.

Les pratiques et les principes actuels qui s'appliquent au cumul du financement sont les suivants.

- ❑ L'accès aux fonds des RCE doit être équitable pour tous les candidats, indépendamment de leurs autres sources de financement.
- ❑ Les demandes sont évaluées conformément aux critères d'examen du programme.
- ❑ Les candidats doivent joindre à leur demande un état de leurs autres sources de financement et en présenter un tous les ans. Il ne doit pas y avoir chevauchement de financement pour les mêmes travaux de recherche. Cependant, lorsque les programmes de recherche sont financés par de multiples sources, les avantages supplémentaires associés à l'aide fournie par l'entremise du Programme des RCE doivent être bien expliqués et justifiés.

Il incombe au candidat de présenter suffisamment de renseignements pour permettre au Comité de sélection d'évaluer le lien avec d'autres sources de soutien (obtenu ou demandé) et de recommander le niveau de financement approprié du Programme des RCE. Si le candidat ne fournit pas les renseignements permettant au Comité de sélection d'évaluer le lien à une autre source d'appui à la recherche, celui-ci peut recommander une réduction du financement ou ne pas accorder de financement.

Rapports financiers

Les renseignements recueillis aux fins de la surveillance financière sont déclarés par l'entremise de divers mécanismes. Le tableau ci-dessous (Figure 5.1) fournit d'autres renseignements sur les rapports financiers.

Tableau 5.1 : Rapports financiers

Type de rapport	Objet	Contenu	Fréquence d'utilisation/calendrier	Responsabilité
Résultats du concours	Gestion des subventions – Pour déclarer la demande et l'adoption des programmes des RCE	Sommaires du nombre de demandes, des taux de réussite et des taux de financement	Au besoin	Secrétariat des RCE
Présentation de données financières et rapports de rapprochement	Gestion des subventions – Pour rapprocher les dépenses des organismes bénéficiaires avec le système de gestion des subventions	Sommaire du formulaire 300 – Dépenses des organisations bénéficiaires	Annuellement	Secrétariat des RCE
Rapport de surveillance financière	Pour déclarer les résultats des visites de surveillance financière faites chez les organismes bénéficiaires	Évaluation des politiques, des lignes directrices, des contrôles et des systèmes en place dans certaines universités pour assurer la saine gestion des fonds versés par les organismes subventionnaires	Au besoin	Divisions des finances des trois organismes subventionnaires

5.3 Surveillance des risques et du rendement

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

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

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

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

Élément de rendement clé/risque clé	Indicateurs	Source de données/méthode de collecte des données	Responsabilité de la collecte des données	Moment et fréquence de la mesure
Résultats				
Réseaux financés	Nombre de réseaux financés Montants affectés aux réseaux financés	Rapport du Comité de sélection/Recommandations du Comité de direction	Secrétariat des RCE	Chaque année ou aux deux ans
Ententes avec les réseaux	Nature des ententes et nombre d'ententes Opinions des participants au programme	Ententes de financement et de réseau	Secrétariat des RCE	Chaque année ou aux deux ans
		Sondage auprès des participants au réseau	Évaluation de programmes	Aux cinq ans (Évaluation)
Conseils et directives aux réseaux	Opinions des participants au programme	Sondage auprès des participants du réseau	Évaluation de programmes	Aux cinq ans
Rapports sur le suivi des octrois, examens du rendement et évaluations	Nombres de rapports d'étape annuels ou de mi-parcours aux fins du renouvellement	Données administratives	Secrétariat des RCE	Annuellement

Élément de rendement clé/risque clé	Indicateurs	Source de données/méthode de collecte des données	Responsabilité de la collecte des données	Moment et fréquence de la mesure
Résultats immédiats				
Intensification du réseautage et de la collaboration entre les chercheurs au Canada et à l'étranger	Répartition des chercheurs par province, établissement, discipline, secteur et pays	Rapports statistiques	Secrétariat des RCE	Annuellement
	Nombre de publications de paternité conjointe selon le secteur et le pays	Rapports statistiques	Secrétariat des RCE	Annuellement
	Évaluation par les membres des comités d'examen, de sélection ou de renouvellement annuels ou de mi-parcours	Rapports d'étape et de renouvellement annuels ou de mi-parcours et renouvellement	Secrétariat des RCE	Chaque année ou aux trois ans et aux cinq ou sept ans
	Études de cas témoignant des collaborations dans la planification et la réalisation des travaux de recherche	Études de cas	Évaluation de programmes	Évaluation
Résultats de recherche de pointe qui sont pertinents pour les besoins du secteur des utilisateurs (industrie, gouvernement, organisations non gouvernementales et autres) et le développement socioéconomique du Canada	Opinion d'expert (évaluation par des membres des comités d'experts annuels ou de mi-parcours et des comités de sélection des renouvellements) sur la qualité et la pertinence des résultats de la recherche	Rapports d'étape et de renouvellement annuels et de mi-parcours et renouvellement	Secrétariat des RCE	Chaque année ou aux trois ans et aux cinq ou sept ans
	Nombre de publications et de présentations ayant fait l'objet d'un examen par des pairs	Rapports statistiques	Secrétariat des RCE	Annuellement
	Influence des résultats de la recherche de pointe sur les politiques et pratiques du secteur des utilisateurs	Rapports d'étape et de renouvellement annuels et de mi-parcours	Secrétariat des RCE	Chaque année ou aux trois ans et aux cinq ou sept ans
	Nombre et nature des prix nationaux et internationaux décernés à des chercheurs des RCE pour des travaux de recherche des RCE	Rapports d'étape et de renouvellement annuels et de mi-parcours/ renouvellement	Secrétariat des RCE	Chaque année ou aux trois ans et aux cinq ou sept ans
	Nombre de conférenciers invités à des conférences et congrès internationaux importants	Rapports d'étape et de renouvellement annuels et de mi-parcours et renouvellement	Secrétariat des RCE	Chaque année ou aux trois ans et aux cinq ou sept ans
	Partenariats de recherche établis à l'échelle nationale entre les universités et le secteur des utilisateurs (secteur privé, secteur public, secteur sans but lucratif et autres organisations) nécessaires pour atteindre les objectifs du réseau	Répartition des chercheurs par province, établissement, discipline et secteur	Rapports statistiques	Secrétariat des RCE
Listes de membres et affiliation organisationnelle des comités de planification et des projets de recherche		Rapports statistiques	Secrétariat des RCE	Annuellement
Montants des contributions financières et non financières liées aux fonds des RCE		Rapports statistiques	Secrétariat des RCE	Annuellement
Formation qui encourage la recherche multidisciplinaire et multisectorielle et qui encourage les étudiants à tenir compte des retombées économiques, sociales, environnementales et éthiques de leurs travaux	Nombre d'étudiants diplômés qui travaillent aux projets des RCE et liste des disciplines visées par les diplômes	Rapports statistiques	Secrétariat des RCE	Annuellement
	Secteurs des partenaires participants	Rapports statistiques	Secrétariat des RCE	Annuellement
	Nombre d'étudiants du premier cycle travaillant à des projets des RCE	Rapports statistiques	Secrétariat des RCE	Annuellement
	Autres participants aux projets des RCE et disciplines non énoncés ci-dessus	Rapports statistiques	Secrétariat des RCE	Annuellement

Élément de rendement clé/risque clé	Indicateurs	Source de données/méthode de collecte des données	Responsabilité de la collecte des données	Moment et fréquence de la mesure
	Satisfaction des étudiants à l'égard de l'expérience de la recherche et de la formation en cours d'emploi	Sondage auprès des étudiants	Évaluation de programmes	Aux cinq ans
Résultats intermédiaires				
Accélérer la communication des résultats de recherche au sein des réseaux et auprès des organismes canadiens en mesure de les exploiter au profit du développement socioéconomique du pays	Nombre de demandes de brevet	Rapports statistiques	Secrétariat des RCE	Annuellement
	Nombre de brevets obtenus	Rapports statistiques	Secrétariat des RCE	Annuellement
	Nombre de contrats de licence	Rapports statistiques	Secrétariat des RCE	Annuellement
	Recettes estimatives provenant de la délivrance de licences par les réseaux	Rapports statistiques	Secrétariat des RCE	Annuellement
	Nombre de sociétés créées ou maintenues	Rapports statistiques	Secrétariat des RCE	Annuellement
	Nombre d'ententes de transfert	Rapports statistiques	Secrétariat des RCE	Annuellement
	Listes de produits, services et processus nouveaux ou améliorés résultant des réseaux	Rapports statistiques	Secrétariat des RCE	Annuellement
	Études de cas montrant l'impact du Programme des RCE sur les politiques, normes et règlements socioéconomiques nationaux et internationaux	Rapports d'étape et de renouvellement annuels et de mi-parcours et renouvellement	Secrétariat des RCE	Annuellement Chaque année ou aux trois ans et aux cinq ou sept ans
Attirer et maintenir au pays des chercheurs de calibre mondial dans des domaines essentiels au développement socioéconomique du Canada	Nombre et importance des ententes internationales	Rapports d'étape et de renouvellement annuels et de mi-parcours et renouvellement	Secrétariat des RCE	Annuellement Chaque année ou aux trois ans et aux cinq ou sept ans
	Nombre de stagiaires postdoctoraux travaillant aux projets des RCE et domaine de recherche	Rapports statistiques	Secrétariat des RCE	Annuellement
	Nombre de chercheurs qui sont restés au Canada en raison des réseaux et du domaine de travail	Sondage auprès des chercheurs des RCE	Évaluation de programmes	Évaluation
Créer des équipes de recherche fonctionnelles interdisciplinaires et multirégionales	Nombre de chercheurs attirés au Canada et domaine de travail	Rapports statistiques	Secrétariat des RCE	Annuellement
	Répartition des chercheurs par province, établissement, discipline et secteur	Rapports statistiques	Secrétariat des RCE	Annuellement
Établir un bassin de PHQ dans des domaines essentiels au développement socioéconomique du Canada	Nombre de publications conjointes	Rapports statistiques	Secrétariat des RCE	Annuellement
	Nombre de stagiaires postdoctoraux travaillant aux projets des RCE	Rapports statistiques	Secrétariat des RCE	Annuellement
	Nombre d'étudiants diplômés travaillant aux projets des RCE	Rapports statistiques	Secrétariat des RCE	Annuellement
	Nombre d'étudiants de premier cycle travaillant aux projets des RCE et domaine de travail	Rapports statistiques	Secrétariat des RCE	Annuellement
	Autres personnes non comptées ci-dessus travaillant aux projets des RCE	Rapports statistiques	Secrétariat des RCE	Annuellement

Élément de rendement clé/risque clé	Indicateurs	Source de données/méthode de collecte des données	Responsabilité de la collecte des données	Moment et fréquence de la mesure
	Nombre d'étudiants/stagiaires qui occupent des emplois spécialisés (au Canada) par secteur après avoir quitté les réseaux	Rapports d'examen à mi-parcours/renouvellement Rapports annuels des réseaux	Secrétariat des RCE	Aux trois ans Annuellement
	Nombre de chercheurs retenus au Canada par les réseaux	Sondage auprès des chercheurs des RCE	Évaluation de programmes	Aux cinq ans
	Nombre de chercheurs d'autres pays attirés au Canada par les réseaux	Rapports statistiques	Secrétariat des RCE	Annuellement
Visibilité internationale accrue et réputation du Canada	Nombre de partenaires et de collaborateurs étrangers	Rapports statistiques Évaluation	Secrétariat des RCE Évaluation de programmes	Annuellement Aux cinq ans
	Participation à des projets internationaux	Évaluation	Évaluation de programmes	Aux cinq ans
Résultats finals				
Productivité et croissance économique accrue	<i>Nombre d'emplois créés en dehors des réseaux</i>	Rapports statistiques Études de cas	Secrétariat des RCE Évaluation de programmes	Annuellement Aux cinq ans
	Exemples de sociétés créées dans des secteurs industriels nouveaux et sous-développés	Rapports statistiques Rapports annuels des réseaux	Secrétariat des RCE	Annuellement
	Études de cas montrant l'impact des innovations des réseaux sur les industries existantes	Études de cas Rapports annuels des réseaux	Évaluation de programmes	Aux cinq ans Annuellement
	Études de cas montrant l'impact des réseaux sur les normes et règlements nationaux et internationaux	Rapports d'examen à mi-parcours et renouvellement Rapports annuels des réseaux	Secrétariat des RCE Évaluation de programmes	Aux cinq ans
Amélioration de la qualité de vie	<i>Exemples de nouveaux processus, pratiques et politiques qui amélioreront la qualité de vie</i>	Rapports annuels des réseaux Rapports d'étape et de renouvellement annuels et de mi-parcours et renouvellement Études de cas	Secrétariat des RCE Évaluation de programmes	Annuellement Chaque année ou aux trois ans et aux cinq ou sept ans
	<i>Études de cas témoignant des contributions des réseaux à la santé et au bien-être social des Canadiens</i>	Rapports d'étape et de renouvellement annuels et de mi-parcours/renouvellement Études de cas	Secrétariat des RCE Évaluation de programmes	Chaque année ou aux trois ans et aux cinq ou sept ans

Élément de rendement clé/risque clé	Indicateurs	Source de données/méthode de collecte des données	Responsabilité de la collecte des données	Moment et fréquence de la mesure
<i>Principaux risques</i>				
<i>Risque 1 - Établissements d'accueil</i>	<i>Incidence des dépenses non conformes</i>	<i>Rapports d'étape et rapports financiers et statistiques annuels/Rapports de l'agent de programme/Rapports de surveillance</i>	<i>Secrétariat des RCE avec l'aide de la Division des finances et de l'administration des octrois du CRSNG</i>	<i>Annuellement</i>
<i>Risque 2 - Exigences de déclaration différentes pour les réseaux financés pendant cinq ans et les réseaux financés pendant sept ans</i>	<i>Plaintes formulées par les nouveaux réseaux</i> <i>Retard des rapports annuels</i>	<i>Rapports d'étapes annuels/Rapports statistiques/Rapports de l'agent de programme</i>	<i>Secrétariat des RCE avec l'aide de la Division des finances et de l'administration des octrois du CRSNG</i>	<i>En fonction du risque</i>
<i>Risque 4 - Démonstration de la valeur ajoutée des RCE</i>	<i>Voir les indicateurs de rendement sélectionnés ci-dessus (en italiques)</i>	<i>Voir les indicateurs de rendement sélectionnés ci-dessus (en italiques)</i>	<i>Voir les indicateurs de rendement sélectionnés ci-dessus (en italiques)</i>	<i>Voir les indicateurs de rendement sélectionnés ci-dessus (en italiques)</i>

En réponse à la récente évaluation du Programme des RCE et aux recommandations du Comité consultatif international des RCE, le Secrétariat des RCE planifie de réviser les indicateurs de performance du programme ce qui pourrait entraîner la modification des éléments constituant la stratégie de mesure de la performance. Le Secrétariat des RCE examinera et mettra à jour le système de mesure du rendement du programme des RCE avec l'intention d'y inclure à la fois des indicateurs de rendement communs à tous les réseaux et des indicateurs spécifiques à chaque réseau. On demandera au *Groupe de travail tripartite des S et T sur la mesure et le compte rendu des retombées* créé cette année d'aider à réviser les indicateurs de rendement du programme des RCE.

5.3.1 Sources et intégrité des données

Les sources de données et les méthodes de collecte indiquées dans le tableau de la stratégie de mesure du rendement constituent de multiples éléments de preuve qui peuvent être utilisés pour recueillir les renseignements pertinents pour chaque indicateur. Chacune de ces sources et méthodes est décrite dans la présente section. Il est à noter que les données pour certains indicateurs seront aussi recueillies dans le contexte des activités d'évaluation; les sources de données les plus pertinentes pour l'évaluation sont décrites dans la prochaine section du CGRR.

5.3.2 Rapports d'administration et de surveillance

Cela fait quelques années que l'on utilise les rapports financiers et statistiques, les rapports annuels des réseaux et les rapports d'étape présentés par les organisations bénéficiaires pour collecter des données aux fins de la mesure du rendement du Programme des RCE. Les bénéficiaires envoient les rapports par voie électronique, ce qui facilite et accélère la saisie et

l'analyse des données – deux caractéristiques importantes de tout bon système de mesure du rendement.

L'intégrité des données des rapports financiers et statistiques et des rapports d'étape est basée sur la qualité des renseignements fournis par les organisations bénéficiaires. On contrôlera la validité des instruments de déclaration et on apportera les éclaircissements requis.

Dans la mesure du possible, on aura recours aux données et aux statistiques relatives au programme qui sont déjà disponibles ou qui peuvent être recueillies à partir de l'examen des dossiers. Ces données comprennent les résultats de sondages ou les statistiques disponibles sur la population cible. L'intégrité de ce type d'information sur le rendement dépend en grande partie des méthodes de collecte utilisées par les organisations qui les fournissent.

5.3.3 Bases de données des organisations

Le Secrétariat des RCE a accès à la base de données du CRSNG et a créé sa propre base de données qui stocke l'information requise pour gérer et surveiller les processus d'octroi des subventions tout au long de leur cycle de vie, par exemple l'information liée à la réception de la demande initiale; l'examen par les pairs; l'approbation finale; et la surveillance des octrois. Les données financières et les indicateurs de rendement recueillis chaque année auprès des réseaux sont entrés dans la base de données des RCE. Celle-ci est une source précieuse d'information pour la gestion continue du rendement, car on n'a qu'à concevoir un rapport une seule fois, puis à le générer par la suite avec de l'information actualisée chaque fois que cela est nécessaire. Les mesures visant à assurer l'intégrité des données sont intégrées aux procédures de saisie gérées par le personnel des programmes.

5.3.4 Examen et ajustement de la stratégie

Pendant la conception du programme, on a élaboré des stratégies détaillées de mesure du rendement pour le Programme des RCE, qui correspondaient à la structure du programme à l'époque. Chaque stratégie de mesure du rendement est examinée lorsqu'elle est mise en œuvre, et des modifications y sont apportées afin de refléter les nouvelles orientations ou les nouveaux mécanismes d'exécution du programme. À l'avenir, les méthodes de collecte des données utilisées seront raffinées au besoin afin de fournir une information simplifiée ou d'inclure de l'information manquante.

5.4 Rapports sur le rendement

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

Tableau 5.3 : Rapports sur le rendement

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

5.5 Plan d'évaluation

Trois grandes évaluations ont été réalisées pour le Programme des RCE au cours des dix dernières années. L'évaluation « intérimaire » de 1992-1993, effectuée au début du programme, portait principalement sur des questions de conception et de gestion des réseaux et avait pour but de déterminer si le programme était « sur la bonne voie ». L'évaluation de 1996-1997³ était approfondie et très complète. Elle visait surtout à mesurer la valeur ajoutée du réseautage favorisé par le programme et à documenter les incidences du programme sur la recherche, la formation et les utilisateurs au sein du secteur public et de l'industrie. La troisième évaluation a été lancée en septembre 2001 et s'est terminée en juin 2002. Son objectif global était de déterminer et d'analyser les principales réalisations et les principaux résultats par rapport aux objectifs du programme, ainsi que d'évaluer la valeur ajoutée du Programme des RCE dans le contexte du portefeuille de programmes fédéraux à l'appui des sciences et de la technologie.

La plus récente évaluation a été réalisée en 2006-2007. Elle était basée sur diverses sources de données : des preuves qualitatives tirées d'études de cas; de la documentation; des entrevues auprès de personnes-ressources clés; et des renseignements quantitatifs tirés de sondages et d'analyses coût-efficacité. En plus d'avoir mis en place le processus d'évaluation du programme, le Comité de direction des RCE a formé le Comité consultatif international (CCI), qui est chargé de donner des avis sur les futures occasions stratégiques liées au programme. Le CCI a présenté son rapport final en août 2007. Les tâches et les échéanciers du CCI-RCE ont été établis de façon à compléter l'évaluation récente du programme.

L'objectif de l'évaluation était de répondre aux quatre grandes questions suivantes, formulées pendant le processus de planification de l'évaluation.

Justification

1. Quel est le créneau du Programme des RCE, compte tenu du contexte national actuel de financement de la R et D? Quels sont les besoins comblés expressément par le programme?

Succès du programme

³ *Évaluation du programme des Réseaux de centres d'excellence*, The ARA Consulting Group (qui fait maintenant partie de KPMG Consulting), janvier 1997

2. Dans quelle mesure a-t-on obtenu les résultats attendus du Programme des RCE? Plus précisément en ce qui concerne :

- la collaboration ou le réseautage;
- les partenariats;
- la recherche de pointe;
- la formation en recherche;
- le transfert et l'exploitation des connaissances et de la technologie.

Ratio coût-efficacité et conception du programme

3. Pourrait-on obtenir des résultats ou des retombées similaires à ceux du programme de façon plus rentable avec un autre mécanisme d'exécution?
4. Dans quelle mesure la structure des différents réseaux permet-elle d'atteindre les objectifs en matière de recherche et de valorisation des connaissances?

Le Programme des RCE sera évalué aux cinq ans, conformément à la *Loi sur la responsabilité fédérale*. Selon les modalités et conditions du Programme des RCE, la première évaluation sera réalisée avant 2013, afin de se dérouler parallèlement au renouvellement de ces modalités et conditions. Comme il s'agit d'un programme des trois organismes subventionnaires, l'évaluation sera surveillée par le Comité directeur d'évaluation interorganismes, qui est formé des responsables de l'évaluation du CRSNG, du CRSH et des IRSC, ainsi que d'un représentant d'Industrie Canada. On a prévu un budget de 250 000 \$ pour l'évaluation.

5.5.1 Questions d'évaluation

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

Pertinence

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

- Quel est le créneau du Programme des RCE? Quels sont les besoins comblés expressément par le programme?
- Les objectifs du programme sont-ils conformes aux priorités ministérielles et pangouvernementales?

Succès

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

- ❑ Dans quelle mesure a-t-on obtenu les résultats attendus du Programme des RCE? Plus précisément en ce qui concerne :
 - ❑ la collaboration ou le réseautage;
 - ❑ les partenariats;
 - ❑ la recherche de pointe;
 - ❑ la formation en recherche;
 - ❑ le transfert et l'exploitation des connaissances et de la technologie.

Conception / Exécution

- ❑ Quel a été l'effet du changement du cycle de financement, qui est passé de sept à cinq ans? Ce changement est-il pertinent?

Rapport coût-efficacité

La question relative au rapport coût-efficacité porte essentiellement sur l'exécution du Programme des RCE et vise à déterminer si d'autres modes d'exécution seraient plus appropriés. Voici une question d'évaluation pour cet élément.

- ❑ Pourrait-on obtenir des résultats ou des retombées similaires de façon plus rentable avec un autre mécanisme d'exécution?

5.5.2 Stratégie d'évaluation

On évalue l'impact en se basant sur les résultats du Programme des RCE. Tout comme la stratégie de mesure du rendement, on doit, pour la stratégie d'évaluation, définir les exigences propres aux données pour chacune des questions d'évaluation. Ces exigences en matière de données, ou indicateurs, peuvent être basées sur la stratégie de mesure du rendement, ou être propres à une question d'évaluation particulière. Le tableau sommaire ci-dessous (tableau 5.4) présente les indicateurs propres à chaque question d'évaluation présentée ci-dessus, ainsi que les sources de données ou la méthode de collecte, la responsabilité de la collecte des données, et le calendrier ou la fréquence de mesure. Dans ce cas, le calendrier ou la fréquence de mesure porte sur les données recueillies uniquement aux fins de l'évaluation et sur les données recueillies de façon continue, comme il est indiqué dans le tableau de mesure du rendement présenté à la section précédente (5.3). Afin d'éviter le doublement des tâches, le tableau ci-dessous présente les indicateurs spécifiques qui seront mesurés uniquement dans le cadre des activités d'évaluation.

Tableau 5.4 Stratégie d'évaluation

Question d'évaluation	Indicateur	Sources des données/Méthodes de collecte des données	Responsabilité de la collecte des données	Calendrier ou fréquence de la collecte des données	
				Mesure continue	Évaluation
Pertinence – priorité élevée					
Quel est le créneau du Programme des RCE? Quels sont les besoins comblés expressément par le programme?	<ul style="list-style-type: none"> Chevauchement avec d'autres programmes nationaux, notamment la similarité du public cible et des objectifs et des résultats Aspects uniques du Programme des RCE (par exemple, aspects multidisciplinaires des réseaux, associations de PHQ, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Examen de la documentation Entrevues auprès d'informateurs clés Sondage auprès du président des conseils d'administration Sondage auprès des chercheurs Sondage auprès des partenaires Sondage auprès des étudiants 	Unité d'évaluation		Évaluation de l'impact
Les objectifs du programme sont-ils conformes aux priorités ministérielles et pangouvernementales?	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des priorités du gouvernement, indiquées dans la documentation 	<ul style="list-style-type: none"> Examen de la documentation Entrevues auprès de représentants du gouvernement 	Évaluation		Évaluation de l'impact

Question d'évaluation	Indicateur	Sources des données/Méthodes de collecte des données	Responsabilité de la collecte des données	Calendrier ou fréquence de la collecte des données	
				Mesure continue	Évaluation
Succès					
<p>Quels ont été les résultats du programme? Plus précisément en ce qui concerne :</p> <p>La collaboration</p>	<ul style="list-style-type: none"> Nature et portée des liens établis au sein des réseaux (publications, contacts personnels, existence de groupes de recherche et participation à ces groupes, liens nationaux et liens internationaux, investissement de temps dans le réseau) Nature et portée de la collaboration internationale Tendance de l'évolution des liens au fil du temps 	<ul style="list-style-type: none"> Données sur le rendement des RCE Examen de documents de données Études de cas Sondage auprès des chercheurs ou des partenaires 	Évaluation Secrétariat des RCE	Surveillance continue	Évaluation de l'impact
Partenariats	<ul style="list-style-type: none"> Nature et portée des partenariats (collaboration à la planification, à la mise en œuvre et à la diffusion de la recherche, réciprocité, partenariats régionaux, nationaux et internationaux, intensité des partenariats) Nombre d'employés (province, universités, secteur privé et secteur public) Représentation des disciplines et représentation des secteurs universitaire, privé et public au sein des comités de planification de la recherche et des projets de recherche Évaluation des partenariats par les membres des comités d'examen à mi-parcours Durabilité des partenariats pendant et après le financement des RCE 	<ul style="list-style-type: none"> Données sur le rendement des RCE Examen des documents de données Études de cas Sondage auprès des chercheurs ou des partenaires Analyse du réseau (sondage auprès des organisations) 	Évaluation/Secrétariat des RCE	Surveillance continue	Évaluation de l'impact

Question d'évaluation	Indicateur	Sources des données/Méthodes de collecte des données	Responsabilité de la collecte des données	Calendrier ou fréquence de la collecte des données	
				Mesure continue	Évaluation
Recherche de pointe	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de publications et de présentations ayant fait l'objet d'un examen par les pairs • Nombre et nature des prix attribués à la recherche réalisée par les RCE • Nombre d'exposés présentés par des conférenciers invités à l'occasion de conférences internationales • Proportion des chercheurs du réseau inscrits sur la liste des chercheurs les plus cités de l'ISI • En comparaison du nombre total des chercheurs du réseau • Proportion des projets « à risque élevé » 	<ul style="list-style-type: none"> • Données sur le rendement des RCE • Examen des documents de données • Études de cas • Sondage auprès des chercheurs ou des partenaires 	Évaluation/Secrétariat des RCE	Surveillance continue	Évaluation de l'impact
Formation en recherche	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de stagiaires postdoctoraux, d'étudiants diplômés, d'étudiants de premier cycle et autre PHQ travaillant aux projets des RCE • Nombre de stagiaires recevant un salaire pour la recherche • Nombre d'occasions de formation spécialisée offertes par les réseaux (plans stratégiques pour le PHQ) • Aide donnée à la formation, notamment aux fins suivantes : thèses, participation d'étudiants à des conférences, recherche par des étudiants • Nombre de stagiaires occupant des postes spécialisés au Canada après avoir quitté les réseaux; nombre de professionnels engagés dans les réseaux après la formation • Nombre de stagiaires participant à la recherche multidisciplinaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Données sur le rendement des RCE • Études de cas • Examen des documents de données • Sondage auprès des chercheurs ou des partenaires • Sondage auprès des étudiants 	Évaluation/Secrétariat des RCE	Surveillance continue	Évaluation de l'impact

Question d'évaluation	Indicateur	Sources des données/Méthodes de collecte des données	Responsabilité de la collecte des données	Calendrier ou fréquence de la collecte des données	
				Mesure continue	Évaluation
Transfert et exploitation des connaissances et de la technologie	<ul style="list-style-type: none"> • Ampleur des activités liées au transfert et à l'exploitation des connaissances et de la technologie • Nombre de brevets demandés et octroyés • Augmentation des recettes des partenaires grâce aux RCE • Nombre d'accords de licence et recettes connexes • Nombre de sociétés créées ou maintenues • Produits, services ou processus nouveaux ou améliorés • Produits, processus ou services commercialisés par des entreprises actives au Canada • Nombre d'étudiants engagés par des partenaires • Preuve de l'impact sur les politiques, les normes, et la réglementation nationale et internationale (innovation sociale et mise en œuvre d'une politique publique efficace) • Nature des solutions produites et défis relevés 	<ul style="list-style-type: none"> • Données sur le rendement des RCE • Études de cas • Sondage auprès des chercheurs et des partenaires • Sondage auprès des étudiants 	Évaluation / Secrétariat des RCE	Surveillance continue	Évaluation de l'impact
Conception/exécution					
Dans quelle mesure la structure des différents réseaux permet-elle d'atteindre les objectifs en matière de recherche et de valorisation des connaissances?	<ul style="list-style-type: none"> • Opinions éclairées des principaux intervenants (gestionnaires de réseau et directeurs scientifiques, partenaires, chercheurs, agents de programme, membres des groupes d'experts et des comités de sélection, présidents de conseil d'administration) 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen de documents et de données • Entrevues auprès d'informateurs clés (gestionnaires de réseau, directeurs scientifiques, agents de programme, membres des groupes d'experts et des comités de sélection) • Sondage auprès des chercheurs et des partenaires • Sondage auprès des présidents des conseils d'administration des réseaux • Analyse coût-efficacité 	Évaluation		Évaluation de l'impact
Coût-efficacité					
Pourrait-on obtenir des résultats ou des	<ul style="list-style-type: none"> • Opinion d'expert documentée 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues auprès d'informateurs clés 	Évaluation		Évaluation de l'impact

Question d'évaluation	Indicateur	Sources des données/Méthodes de collecte des données	Responsabilité de la collecte des données	Calendrier ou fréquence de la collecte des données	
				Mesure continue	Évaluation
retombées similaires de façon plus rentable avec un autre mécanisme d'exécution?	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage des coûts administratifs par rapport au coût total en comparaison d'autres programmes de réseautage similaires 	<ul style="list-style-type: none"> Examen de données et de documents financiers Analyse coût-efficacité 	Évaluation Secrétariat des RCE	Surveillance continue	Évaluation de l'impact

5.5.3 Sources de données et méthodes de collecte

Sondages ou entrevues auprès des publics cibles

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

Examen de la documentation

L'examen de la documentation existante est un moyen utile qui permet d'avoir un large aperçu d'un sujet donné. Cette méthode est particulièrement utile lorsque d'autres méthodes, comme des sondages ou des entrevues, seraient trop coûteuses.

Analyse coût-efficacité

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

Études de cas

Les études de cas comportent la documentation systématique (par exemple, à l'aide des examens des dossiers et des entrevues) des impacts du réseau et des activités de recherche qu'ils ont entreprises à l'appui du secteur privé. On tente non seulement de cerner les impacts directs sur le secteur privé, mais aussi les impacts indirects, par exemple le changement de la culture d'entreprise et les contributions aux améliorations apportées au système national d'innovation. Ces études peuvent également illustrer adéquatement et mieux faire comprendre les effets des facteurs institutionnels, organisationnels et techniques qui influent sur les activités de S et T du secteur privé. Les études de cas rétrospectives axées sur de multiples innovations

scientifiques et leur commercialisation plutôt que sur une seule innovation peuvent être utiles pour cerner les impacts et les liens entre les réseaux et les secteurs privés et public pendant de longues périodes d'investissement dans la recherche. Toutefois, en règle générale, on ne dispose d'aucun mécanisme permettant d'additionner tous les résultats d'un groupe d'études de cas pour obtenir une mesure des retombées totales d'un programme.

5.6 Stratégie d'établissement des rapports

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

Le Comité de direction des RCE doit communiquer les données sur le rendement et les résultats de l'évaluation à Industrie Canada. Les évaluations de tous les programmes des RCE sont réalisées par les trois organismes subventionnaires. Afin que ce processus soit objectif, on a formé le Comité directeur d'évaluation interorganismes, qui est chargé de surveiller le processus d'évaluation des programmes des RCE et de présenter un rapport d'évaluation final au Comité de direction des RCE. Le Comité directeur d'évaluation interorganismes est composé de représentants des trois organismes subventionnaires, d'Industrie Canada, du Conseil du Trésor et du ministère des Finances.

Tableau 5.5 Rapports d'évaluation

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

5.7 Plan de gestion des risques

Les mesures d'atténuation progressive proposées, définies pendant l'évaluation des risques, seront évaluées afin d'en déterminer le caractère urgent et pratique, en ce qui concerne la planification stratégique à court, moyen et long terme. L'objectif est de déterminer les domaines où l'on devrait concentrer les investissements, compte tenu des priorités et des ressources

disponibles. Une fois que l'on se sera entendu sur les mesures supplémentaires à déployer, le Comité de gestion du Programme des RCE planifiera la gestion des principaux risques en établissant les intrants et extrants pertinents (c.-à-d. les calendriers, la responsabilité des intervenants, les ressources, la fréquence de présentation des rapports et les communications des intervenants), comme l'illustre le tableau 5.6 ci-après. Le plan proposé peut alors être inséré dans un registre des risques et intégré de façon pertinente à la planification stratégique et opérationnelle, ainsi qu'aux rapports.

Taleau 5.6 Plan de gestion des risques

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

Tâches de gestion des risques	Plan de gestion des risques	Calendrier			Parties responsables
		0-6m	6-12 m	12-24 m+	
10. Comment les résultats de l'évaluation des risques seront-ils coordonnés avec les vérifications ou les évaluations?	<ul style="list-style-type: none"> Les plans de vérification et d'évaluation annuelles tiendront compte des mises à jour de l'évaluation des risques 			√	Vérificateur interne du CRSNG et chef, Évaluation

5.8 Vérification interne

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

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

Cadre de vérification du programme

Pour être admissible au financement du Programme des RCE, une organisation doit avoir formé un conseil d'administration qui est responsable d'approuver les rapports financiers annuels et la vérification connexe. Les organisations bénéficiaires font l'objet d'une surveillance active, et la nécessité de faire une vérification de ces organisations est établie en fonction du risque.

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

5.9 Rapports de vérification

Le tableau ci-dessous (tableau 5.7) donne d'autres renseignements sur les rapports de vérification.

Tableau 5.7 Rapports de vérification

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

Annexe A : Matrice des risques

Matrice des risques

(Programme des réseaux de centres d'excellence)

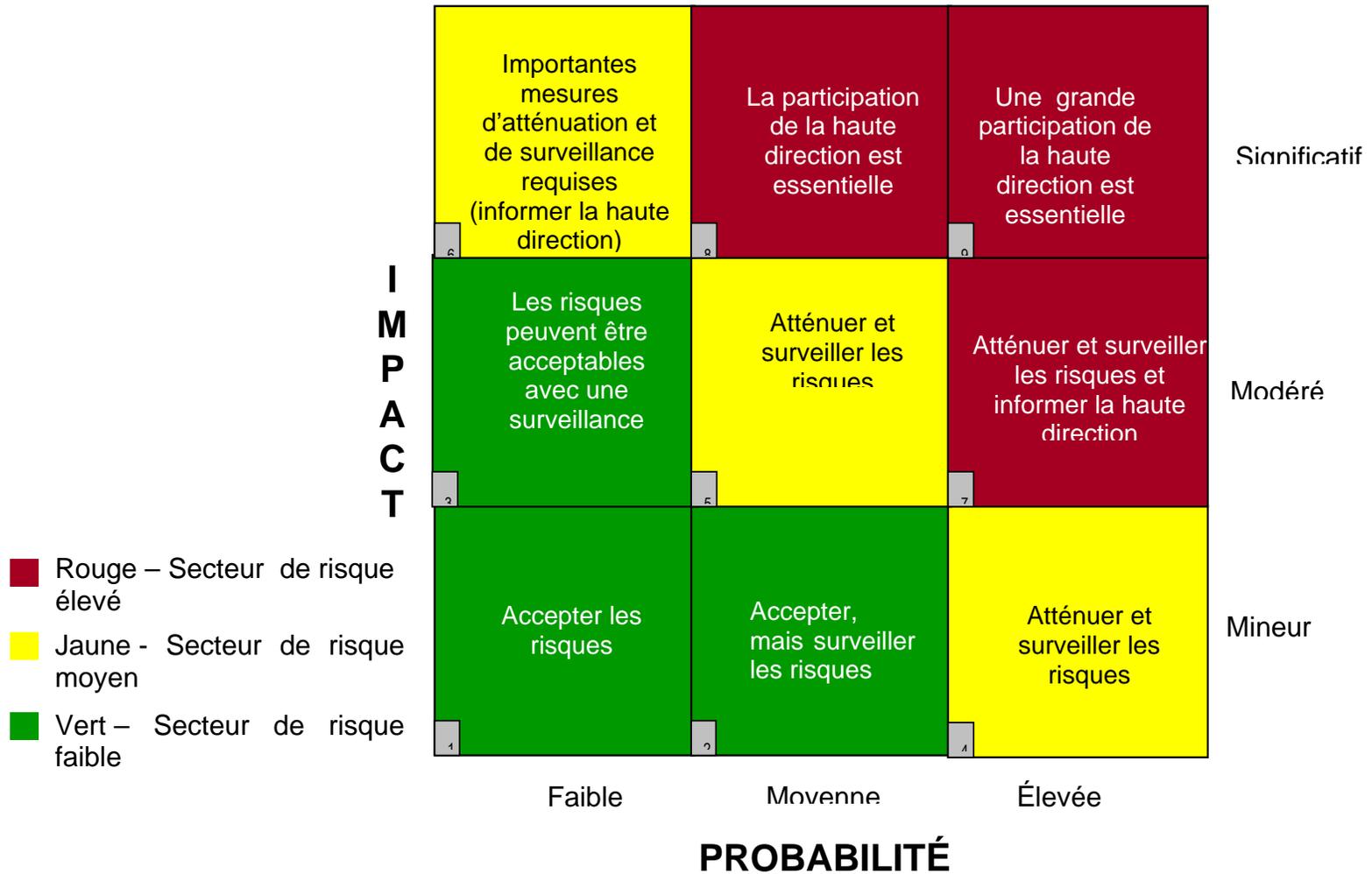
Mesures qualitatives de l'impact

Niveau	Impact	Dommmages et responsabilités	Répercussions sur les opérations	Perte de réputation
3	Significatif	<ul style="list-style-type: none"> • Perte ou divulgation de renseignements sur les clients hautement délicats (GI ou demande de subvention importante) ou de renseignements du Secrétariat des RCE • Perte financière > 250 000 \$ 	<ul style="list-style-type: none"> • Grave lacune en matière d'atteinte des objectifs • Interruption des programmes ou des services > 14 jours civils pour un grand nombre de clients • Perte de connaissances organisationnelles importantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction importante de la confiance du groupe client dans le processus décisionnel • Tollé du public et des médias réclamant la démission du ministre ou d'un représentant ministériel • Critiques sévères de la part des organismes examinateurs (BVG, CCP)
2	Modéré	<ul style="list-style-type: none"> • Perte ou divulgation de renseignements de nature délicate sur les clients ou le Secrétariat des RCE (PI ou demande de subvention importante) • Perte financière de 50 000 \$ à 250 000 \$ 	<ul style="list-style-type: none"> • Lacune dans l'atteinte des objectifs • Interruption de certains programmes ou services pendant sept à quatorze jours civils • Perte de certaines connaissances ministérielles importantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction de la confiance du groupe client dans le processus décisionnel • Couverture défavorable des médias • Critiques par les organismes d'examen (BVC, CCP)
1	Mineur	<ul style="list-style-type: none"> • Perte financière > 50 000 \$ 	<ul style="list-style-type: none"> • Interruption mineure de certains programmes ou services 	<ul style="list-style-type: none"> • Recul dans la confiance du groupe client à l'égard du processus décisionnel • Certains articles défavorables dans les médias • Certaines observations défavorables de la part des organismes examinateurs (BVC, CCP)

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

Niveau	Probabilité	Description
3	Élevée	<ul style="list-style-type: none">• Il est probable que l'événement se produira
2	Moyenne	<ul style="list-style-type: none">• L'événement peut se produire parfois
1	Faible	<ul style="list-style-type: none">• Il est peu probable que l'événement se produira

Annexe B Tolérance au risque



Annexe C – Évaluation des risques

FICHE DE DÉTERMINATION DES SECTEURS DE RISQUE			
<i>Objectifs ou résultats :</i> Stimuler des travaux de recherche fondamentale et appliquée de pointe concurrentiels à l'échelle internationale dans des domaines cruciaux au développement économique et social du Canada; former et conserver des chercheurs de calibre mondial dans des domaines essentiels à la productivité et à la croissance économique du Canada; établir, à l'échelle nationale, des partenariats de recherche multidisciplinaires et multisectoriels; accélérer l'échange des résultats de la recherche au sein du réseau et l'utilisation des connaissances dans l'ensemble du Canada.			
Secteurs de risque (y compris l'estimation des éléments imprévus)	Évaluation préliminaire du risque		
	Élevé	Moyen	Faible
1. Établissements d'accueil		X	
2. Exigences de déclaration différentes pour les réseaux financés pendant cinq ans et les réseaux financés pendant sept ans		X	
3. Difficulté de produire des travaux de recherche « de pointe » qui favorisent le développement économique et social du Canada		X	
4. Démonstration de la valeur ajoutée du Programme des RCE		X	
5. Difficulté de répondre aux attentes en matière de formation interdisciplinaire et multisectorielle (PHQ)			X
6. Éléments imprévus			X
7. Utilisation inappropriée des fonds			X
8. Financement de projets de recherche non pertinents			X
9. Risque lié à la propriété intellectuelle			X
10. Risque d'accumuler des fonds			X
11. Conflit d'intérêts			X

FICHE D'ANALYSE DES RISQUES

Objectifs ou résultats :

Stimuler des travaux de recherche fondamentale et appliquée de pointe concurrentiels à l'échelle internationale dans des domaines cruciaux au développement économique et social du Canada; former et conserver des chercheurs de calibre mondial dans des domaines essentiels à la productivité et à la croissance économique du Canada; établir, à l'échelle nationale, des partenariats de recherche multidisciplinaires et multisectoriels; accélérer l'échange des résultats de la recherche au sein du réseau et l'utilisation des connaissances dans l'ensemble du Canada.

Secteur de risque (R) : R1 – Établissements d'accueil – Dans le rare cas où l'établissement d'accueil n'est pas une université, il pourrait être impossible de cerner en temps opportun les lacunes dans les cadres administratif et financier, ce qui pourrait amener des dépenses non conformes.

Préoccupations et retombées particulières (Dommages, responsabilités civiles, répercussions sur les opérations, répercussions sur la réputation)	Mesures actuelles de gestion du secteur de risque	Niveau du risque résiduel (1-9)	Stratégies supplémentaires de gestion des risques	Responsable
<p>Préoccupations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il est prioritaire de veiller à ce que le cadre financier et administratif de l'établissement d'accueil et la relation avec les réseaux soient pertinents et bien gérés. Cette priorité prend de l'importance avec le changement qui s'annonce, à savoir que l'établissement d'accueil ne sera pas nécessairement une université. - Un établissement d'accueil autre qu'une université pourrait ne pas connaître les exigences et les politiques de l'organisme subventionnaire, et son cadre financier et administratif pourrait comporter des lacunes. Actuellement, les unités de surveillance des organismes subventionnaires n'assurent pas la surveillance des établissements qui ne sont pas des universités; ainsi, elles pourraient ne pas détecter rapidement les points faibles qui résulteront du changement apporté au programme. <p>Impacts :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les dépenses engagées pourraient ne pas être conformes aux exigences et aux politiques et ne pas être admissibles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lignes directrices au sujet des exigences et des politiques de l'organisme concernant l'utilisation d'une subvention et les ententes de financement - Participation des agents du Programme des RCE aux réunions du conseil d'administration - Exigences du Secrétariat des RCE en matière de rapports financiers - Expérience du Secrétariat des RCE en matière d'examen des données financières avec l'aide des conseillers de l'organisme <p>Efficacité (1-5)=3</p>	3	<ul style="list-style-type: none"> - Offrir une formation aux établissements qui ne sont pas des universités et donner le nom des personnes-ressources pertinentes de l'organisme (pour les finances et pour le programme). 	<p>Vice-président associé, Secrétariat des RCE, et cadres supérieurs des RCE</p>

FICHES D'ANALYSE DU RISQUE

Objectifs ou résultats :

Stimuler des travaux de recherche fondamentale et appliquée de pointe concurrentiels à l'échelle internationale dans des domaines cruciaux au développement économique et social du Canada; former et conserver des chercheurs de calibre mondial dans des domaines essentiels à la productivité et à la croissance économique du Canada; établir, à l'échelle nationale, des partenariats de recherche multidisciplinaires et multisectoriels; accélérer l'échange des résultats de la recherche au sein du réseau et l'utilisation des connaissances dans l'ensemble du Canada.

Secteur de risque (R) : R2 – Exigences de déclaration différentes pour les réseaux financés pendant cinq ans et les réseaux financés pendant sept ans – Les réseaux financés pendant cinq ans devront présenter des rapports annuels, et les réseaux financés pendant sept ans continueront de présenter des rapports à mi-parcours. Cela pourrait créer de la tension entre les réseaux et nécessiter des ressources supplémentaires pour les rapports annuels.

Préoccupations et retombées particulières (Dommages, responsabilités civiles, répercussions sur les opérations, répercussions sur la réputation)	Mesures actuelles de gestion du secteur de risque	Niveau du risque résiduel (1-9)	Stratégies supplémentaires de gestion des risques	Responsable
<p>Préoccupations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour les nouveaux réseaux, les rapports sur le rendement sont remplacés par des rapports d'évaluation, ce qui pourrait soulever des préoccupations au sujet de la plus courte période visée par l'évaluation, par rapport aux réseaux actuels. - Selon les nouvelles exigences, il faut produire des rapports annuels – cela augmentera la charge de travail et nécessitera davantage de ressources en infrastructure et en RH pour collecter, stocker et analyser les renseignements déclarés annuellement. - Le régime de déclaration ne sera pas le même pour les réseaux existants et nouveaux, ce qui pourrait accroître la charge de travail du personnel du Secrétariat des RCE. - Il pourrait être plus difficile de conceptualiser et d'approuver le contenu détaillé des rapports annuels des nouveaux réseaux. De plus, le délai de présentation des rapports annuels nécessitera des interventions plus opportunes et donc, davantage de ressources. - Les nouveaux réseaux devront élaborer leurs propres indicateurs, ce qui pourrait amener un manque d'uniformité dans la qualité et la comparabilité des renseignements et des données. <p>Impacts :</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Expérience de la surveillance attentive des données recueillies - Expérience de l'examen et de l'évaluation des rapports à mi-parcours présentés par les réseaux actuels (tableaux statistiques et financiers) - Utilisation des modèles actuels pour les rapports annuels et à mi-parcours aux fins de l'élaboration des rapports annuels - Établissement d'une bonne relation avec les réseaux aux fins de l'élaboration d'excellents rapports <p>Efficacité (1-5)= 2.5</p>	5	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer des modèles et des lignes directrices que les nouveaux réseaux pourront utiliser aux fins de l'élaboration et de la déclaration de leurs indicateurs - Séances de formation et ateliers sur la production de rapports - Analyse de la nécessité d'avoir des ressources supplémentaires pour l'élaboration des rapports et les activités de surveillance 	<ul style="list-style-type: none"> - Vice-président associé, Secrétariat des RCE, avec les cadres supérieurs des RCE - Vice-président associé, Secrétariat des RCE, avec les cadres supérieurs des RCE - Vice-président associé, Secrétariat des RCE

<ul style="list-style-type: none"> - Les exigences en matière de production de rapports pourraient créer une tension entre les réseaux et le Secrétariat des RCE. - Les ressources ne sont pas suffisantes pour satisfaire aux exigences en matière de production de rapports. - Les décisions basées sur les données déclarées pourraient être remises en question. 				
---	--	--	--	--

FICHE D'ANALYSE DU RISQUE

Objectifs ou résultats :

Stimuler des travaux de recherche fondamentale et appliquée de pointe concurrentiels à l'échelle internationale dans des domaines cruciaux au développement économique et social du Canada; former et conserver des chercheurs de calibre mondial dans des domaines essentiels à la productivité et à la croissance économique du Canada; établir, à l'échelle nationale, des partenariats de recherche multidisciplinaires et multisectoriels; accélérer l'échange des résultats de la recherche au sein du réseau et l'utilisation des connaissances dans l'ensemble du Canada.

Secteur de risque (R) : R3 – Difficulté de produire des travaux de recherche « de pointe » – En raison de la concurrence qui s'exerce dans le système d'innovation et de la participation à des programmes et à des projets pluriannuels, il est difficile de produire des travaux de recherche de pointe, ce qui pourrait réduire les occasions de transformer et d'exploiter les connaissances.

Préoccupations et retombées particulières (Dommages, responsabilités civiles, répercussions sur les opérations, répercussions sur la réputation)	Mesures actuelles de gestion du secteur de risque	Niveau du risque résiduel (1-9)	Stratégies supplémentaires de gestion des risques	Responsable
<p>Préoccupations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La concurrence qui s'exerce au sein du système d'innovation national et international – comme il y a de plus en plus d'intervenants de premier plan au Canada et à l'étranger qui réalisent des travaux de recherche de pointe, il est difficile pour les RCE de démontrer que leurs travaux favorisent le développement économique et social. - Il est très difficile d'établir une correspondance entre les résultats des travaux de recherche des réseaux et le développement économique et social, parce qu'il existe de nombreux autres programmes de financement à long terme axés sur le développement économique et social (quel facteur produit quel effet). - En général, les réseaux attribuent la plus grande partie des fonds à des programmes et à des projets 	<ul style="list-style-type: none"> - Le processus d'examen par des pairs étrangers et les critères de sélection visent à faire en sorte que les réseaux aient la possibilité de réaliser des travaux de recherche de pointe axés sur les questions liées au développement économique et social national. - La sélection des réseaux est basée sur les priorités de la stratégie des S et T du gouvernement du Canada. - Le conseil d'administration du réseau est responsable 	3	Aucune n'est requise	

<p>pluriannuels; les programmes de recherche des réseaux manquent donc de souplesse pour aborder les nouvelles questions qui leur permettraient de rester à la fine pointe.</p> <p>Impacts :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les travaux de recherche réalisés par les réseaux sont considérés comme moins pertinents pour le secteur des utilisateurs et ont moins d'impact sur les questions sociales et économiques ou les questions actuelles. - Le Canada pourrait perdre sa réputation de chef de file de la recherche dans certains domaines. - Il y aura moins de possibilités de transformer et d'exploiter les connaissances produites. 	<p>d'évaluer la pertinence de la stratégie adoptée par le réseau, afin que ses travaux de recherche demeurent pertinents.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avant de recevoir d'autres fonds, les réseaux doivent présenter des plans stratégiques révisés <p>Efficacité (1-5)= 4</p>			
---	---	--	--	--

FICHE D'ANALYSE DU RISQUE

Objectifs ou résultats :

Stimuler des travaux de recherche fondamentale et appliquée de pointe concurrentiels à l'échelle internationale dans des domaines cruciaux au développement économique et social du Canada; former et conserver des chercheurs de calibre mondial dans des domaines essentiels à la productivité et à la croissance économique du Canada; établir, à l'échelle nationale, des partenariats de recherche multidisciplinaires et multisectoriels; accélérer l'échange des résultats de la recherche au sein du réseau et l'utilisation des connaissances dans l'ensemble du Canada.

Secteur de risque (R) : R4 – Démonstration de la valeur ajoutée du Programme des RCE – Le programme n'est plus unique, car plusieurs gouvernements provinciaux ont lancé des programmes similaires. Il pourrait donc être difficile de démontrer la valeur ajoutée de ce programme, d'attirer les meilleurs chercheurs et d'obtenir de l'aide de partenaires clés.

Préoccupations et retombées particulières (Dommages, responsabilités civiles, répercussions sur les opérations, répercussions sur la réputation)	Mesures actuelles de gestion du secteur de risque	Niveau du risque résiduel (1-9)	Stratégies supplémentaires de gestion des risques	Responsable
<p>Préoccupations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lorsque le Programme des RCE a été créé, il était unique. Cependant, il existe maintenant des programmes provinciaux et fédéraux similaires qui pourraient créer des chevauchements dans certains domaines. Il pourrait donc être difficile de recruter les meilleurs chercheurs et d'obtenir l'aide de partenaires du secteur privé et du gouvernement. - D'autres programmes fédéraux fonctionnent de façon similaire, ce qui peut remettre en question le caractère unique du Programme des RCE et entraîner la perte des meilleurs chercheurs et des meilleures propositions. - Il est difficile de faire participer tous les intervenants (par exemple chercheurs et intervenants des domaines des sciences humaines, de la santé, des sciences naturelles et du génie) et de partager le mérite des réalisations. <p>Impacts :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'efficacité des réseaux pourrait diminuer s'ils ne réussissent pas à recruter les meilleurs chercheurs. - Les réseaux pourraient paraître superflus si d'autres obtiennent des résultats qui correspondent aux besoins 	<ul style="list-style-type: none"> - Le processus d'examen par des pairs étrangers et les critères de sélection visent à faire en sorte que les réseaux soient toujours pertinents à l'échelle nationale. - Selon les critères du programme, les réseaux doivent démontrer qu'ils ont recruté les partenaires les plus pertinents pour s'attaquer aux questions proposées. - Les RCE ont toujours une forte réputation de chef de file pour ce qui est de l'adoption d'une stratégie de réseautage multidisciplinaire aux fins des travaux de recherche. - Les exigences en matière de production de rapports visent à surveiller la valeur ajoutée du programme. 	5	<ul style="list-style-type: none"> - Peaufiner les indicateurs de rendement actuels pour améliorer la démonstration de la valeur ajoutée grâce à la communication avec le groupe de travail des S et T sur la mesure et la déclaration de l'impact. - Demander au Comité de direction et au Comité de gestion des trois organismes subventionnaires de participer à la surveillance de la pertinence du programme. - Envisager d'avoir recours à une analyse de l'environnement ou à d'autres moyens de déterminer les chevauchements avec les activités d'autres organisations et réseaux. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vice-président associé, Secrétariat des RCE, avec les cadres supérieurs des RCE en consultation avec le groupe de travail des S et T sur la mesure et la déclaration de l'impact - Vice-président associé, Secrétariat des RCE - Vice-président associé, Secrétariat des RCE, avec les cadres supérieurs des RCE

<p>et aux problèmes du Canada.</p> <ul style="list-style-type: none">- L'échange des connaissances pourrait être compromis, parce que les réseaux sont perçus comme des concurrents.- La communication est plus difficile entre les réseaux.	Efficacité (1-5)= 3.5			
---	-----------------------	--	--	--