

Évaluation de la mise en œuvre du programme du Centre de production de produits biologiques par le Conseil national de recherches du Canada

Mars 2024

●●● Évaluation CNRC

À propos du CPPB

Le Centre de production de produits biologiques (CPPB) est une installation de production biologique de bout en bout qui soutient, à long terme, la croissance de la capacité nationale de production biologique, et ce, en veillant à ce que des vaccins et d'autres produits biologiques puissent être fabriqués en toute sécurité au Canada. Le CPPB est un rouage essentiel de l'infrastructure de biofabrication du Canada et un élément clé de la Stratégie en matière de biofabrication et de sciences de la vie du gouvernement du Canada.

Conçu et bâti durant la pandémie de COVID-19, le CPPB s'appuie sur un modèle opérationnel et de gouvernance novateur. Le Conseil national de recherches du Canada (CNRC) a initialement établi et exploité le CPPB avec pour objectif de créer une organisation à but non lucratif sans lien de dépendance dans le cadre d'un partenariat public-privé.

Une fois l'organisation à but non lucratif établie, le CNRC a transféré progressivement les opérations au CPPB, tout en demeurant propriétaire de l'installation et de l'équipement et en conservant des responsabilités à titre de locateur et de bailleur de fonds. Le CNRC participe également à la surveillance et à la gouvernance du CPPB, notamment par son rôle d'observateur au conseil d'administration du CPPB.

Principales constatations

Transition du CNRC au CPPB

La transition des opérations du CPPB du CNRC au CPPB a été caractérisée par des délais serrés, des approches novatrices et un fort degré de complexité. Le contexte d'urgence entourant l'établissement et le transfert du CPPB à un partenaire à but non lucratif était en soi complexe, et d'extraordinaires efforts ont dû être déployés pour respecter des échéances très courtes.



Ressources (au 31 mars 2023) :

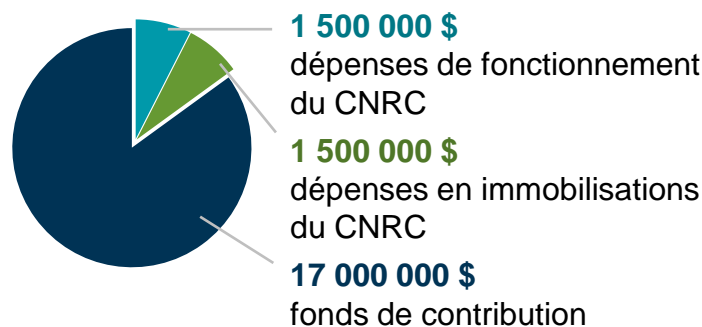
Personnel opérationnel du CPPB : 98



Équité, diversité et inclusion (EDI) :

Représentation des femmes : 40 %

Figure 1. Financement annuel du CPPB



Des fonds de soutien sont fournis au CPPB pour l'appuyer dans la réalisation de son mandat d'intérêt public :

- répondre aux pandémies et autres urgences sanitaires;
- soutenir le développement et l'expansion de la capacité canadienne dans le secteur de la biofabrication;
- entreprendre des projets d'intérêt public;
- servir de complément au secteur privé;
- créer et partager du savoir sur les bonnes pratiques de fabrication.

Transition du CNRC au CPPB (suite)

Plusieurs forces ont été notées et de précieuses leçons ont été saisies dans un rapport officiel des leçons retenues. Au niveau des forces, les éléments notables comprenaient le leadership, la collaboration, un cadre de transition structuré et des approches stratégiques pour transférer efficacement la technologie de l'information et les ressources humaines au CPPB.

La gestion du changement a été efficace lors du transfert du personnel du CNRC au CPPB. Parallèlement, le CNRC a dû établir une fonction de surveillance post-transition, y compris établir au CNRC un secrétariat pour le programme du CPPB, ainsi que le Comité de facilitation et le Conseil de coordination du site.

Un groupe de travail interne a été formé en février 2023 pour définir les rôles et responsabilités du CNRC, assurer le transfert des connaissances et élaborer et mettre en place une approche de surveillance. Durant cette première phase de mise en œuvre, les enjeux et les risques devraient guider l'établissement de mesures de surveillance permanentes appropriées, en accordant la priorité à l'efficacité et à l'efficience.

Intendance

Les responsabilités et la gouvernance associées aux opérations et à la surveillance du CPPB sont nouvelles et en évolution. Le rôle du CNRC inclut une surveillance à titre de locateur et de cofondateur du CPPB. Les structures de gouvernance sont en place, mais à l'heure actuelle, elles consistent principalement à cerner et à gérer les problèmes.

À mesure que le modèle opérationnel et les relations gagneront en maturité, ces organes seront en bonne position pour assurer l'intendance continue et une surveillance proactive des risques et des résultats. En soutien à ces objectifs, des pouvoirs clairement définis et une structure organisationnelle adéquatement dotée seront requis et devront être surveillés afin que les ajustements nécessaires y soient apportés au besoin.

Des mécanismes de gestion des risques qui aideront à surveiller les risques financiers et opérationnels seront nécessaires pour évaluer les résultats, les risques et la durabilité du modèle au fil du temps.

Principaux mécanismes d'intendance



Points à considérer

1. Clarifier et recenser les responsabilités pour le programme du CPPB et les activités de surveillance connexes, et ce, à tous les niveaux, afin de s'assurer que la responsabilité globale du CNRC à l'égard du programme est bien comprise.
2. Établir des processus et des flux d'information internes officiels, mais efficaces, pour surveiller la conformité du CPPB, les risques opérationnels et financiers pour le CNRC, ainsi que la réalisation des objectifs et de la vision du CNRC.
3. Confier au Conseil de coordination du site et au Comité de facilitation le mandat de surveillance proactive des risques, des résultats et des nouveaux enjeux, en veillant à ce qu'ils reçoivent et examinent régulièrement le résultat des activités de surveillance du CNRC décrites au point 2 ci-dessus.

À propos de l'évaluation

Une phase de planification détaillée a été réalisée avant le début de l'évaluation. La portée de l'évaluation a été déterminée en consultation avec la direction, avec pour objectif d'apporter de la valeur au programme du CPPB ainsi que de formuler des conseils pour d'éventuelles initiatives similaires à l'avenir.

L'évaluation s'est penchée uniquement sur les activités du CNRC dans le cadre du programme du CPPB; le CPPB n'a pas été évalué. Plus précisément, l'évaluation a porté sur la transition du CNRC au CPPB et sur les mesures permanentes mises en place par le CNRC en matière d'intendance et de surveillance.

L'évaluation portait sur les activités jusqu'au 31 juillet 2023 inclusivement; les activités du CPPB ayant débuté après cette date n'ont pas été examinées. La gestion de projet et la construction de l'installation n'ont pas été examinées dans le cadre de cette évaluation.

Visitez la [page d'évaluation](#) sur le site web du CNRC pour accéder le rapport d'évaluation complet.