

VÉRIFICATION DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES DE LA FONDATION CANADIENNE POUR L'INNOVATION

MARS 2015

Présenté à : Robert Davidson
Vice-président, Programmes et planification
Fondation canadienne pour l'innovation

Par : Bell Browne Molnar & Delicate Consulting
Personne-ressource : Jim Molnar, directeur
55, rue Murray, bureau 108
Ottawa (Ontario)
K1N 5M3

Téléphone : 613-292-4408
Télécopieur : 613-562-4102
Courriel : jim.molnar@bbmd.ca



BBMDCONSULTING

REMERCIEMENTS

Cette vérification de l'optimisation des ressources de la Fondation canadienne pour l'innovation a été réalisée, concurremment à une évaluation du rendement global, par Bell Browne Molnar & Delicate Consulting (BBMD). Des rapports distincts ont été préparés pour l'évaluation et la vérification, mais les activités comme la recherche sur le terrain et l'analyse ont été menées simultanément par l'équipe de BBMD aux fins de ces deux mandats.

L'équipe de BBMD souhaite remercier tous ceux qui ont contribué à ce projet, y compris les personnes interviewées et les participants aux sondages, dont les observations et les commentaires ont été essentiels à l'évaluation et à la vérification. Nous désirons également exprimer notre gratitude envers la direction et les employés de la Fondation canadienne pour l'innovation et souligner ici leur précieuse contribution, ainsi que celle du comité d'orientation, dont les conseils ont été d'une grande importance dans la préparation de l'évaluation.

Équipe de BBMD

Jim Molnar
Chef de projet et évaluateur en chef

Margaret Lavictoire
Vérificatrice en chef

Bryan Bell
Gestionnaire adjoint de projet et évaluateur principal

Garry Sears
Évaluateur principal

Geoff Golder
Évaluateur principal

Mira Svoboda
Évaluatrice principale

Mimi Hong
Vérificatrice principale

James Molnar fils
Évaluateur/vérificateur

ABRÉVIATIONS

AF	Accord de financement de 2010
BBMD	Bell Browne Molnar & Delicate Consulting
CCRS	Centre canadien de rayonnement synchrotron
CEM	Comité d'évaluation multidisciplinaire
CEMS	Comité d'évaluation multidisciplinaire spécial
CP	Chargé de programmes
CRERV	Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et de vérification
CRSH	Conseil de recherches en sciences humaines
CRSNG	Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie
E et M	Exploitation et maintenance
EMR	Étude sur la mesure des résultats
EMRP	Étude sur la mesure des résultats des plateformes
ERG	Évaluation du rendement global
ERSE	Évaluation des retombées socioéconomiques
FA/FIN	Fonds de l'avant-garde/Fonds des initiatives nouvelles
FCI	Fondation canadienne pour l'innovation
FCII	Fonds collège-industrie pour l'innovation
FEI	Fonds d'exploitation des infrastructures
FHR	Fonds des hôpitaux de recherche
FLJE/FL	Fonds des leaders John-R.-Evans/Fonds des leaders
IRSC	Instituts de recherche en santé du Canada
ISM	Initiatives scientifiques majeures
OEGR	Outil d'évaluation et de gestion des risques
ONS	Observatoire de neutrinos de Sudbury
OSVC	Outil de sélection de vérification des contributions
PAC	Partenariat automobile du Canada
PHQ	Personnel hautement qualifié
PSR	Plan stratégique de recherche
RAP	Rapport d'avancement de projet
R-D	Recherche et développement
SGCF	Système de gestion des contributions de la FCI
VOR	Vérification de l'optimisation des ressources

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	i
1. CONTEXTE	1
1.1 La Fondation canadienne pour l'innovation	1
1.2 Résultats escomptés	2
1.3 Exigences de la vérification de l'optimisation des ressources	3
2. OBJECTIFS, PORTÉE et APPROCHE	4
2.1 Objectifs	4
2.2 Critères et sous-critères de vérification	4
2.3 Portée.....	7
2.4 Approche	7
3. CONSTATATIONS, RECOMMANDATIONS et RÉPONSES DE LA DIRECTION	9
3.1 Les principales activités à l'échelle organisationnelle de la FCI appuient l'atteinte des résultats escomptés par la FCI.....	9
3.1.1 Gestion des risques à l'échelle organisationnelle	9
3.1.2 Mesure du rendement	11
3.1.3 Mobilisation des parties prenantes.....	16
3.2 Les procédures pour choisir les projets et en faire le suivi contribuent à l'atteinte des résultats escomptés par la FCI.....	20
3.2.1 Sélection des projets	20
3.2.2 Suivi des projets	24
4. ÉCONOMIE, EFFICIENCE ET EFFICACITÉ	29
4.1 Économie dans l'utilisation des fonds de la FCI	29
4.2 Efficacité dans l'atteinte des résultats escomptés	30
4.3 Procédures et contrôles de gestion efficaces en vue de l'atteinte des résultats escomptés	32
5. CONCLUSIONS	34
ANNEXES	36
Annexe A : Approbation des projets à la FCI par fonds	36
Annexe B : Contributions octroyées aux projets par fonds	37

RÉSUMÉ

CONTEXTE

Créée en 1997, la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI) offre du financement d'infrastructure de recherche afin de renforcer la capacité des universités, des collèges, des hôpitaux de recherche et des établissements de recherche sans but lucratif à mener des projets de recherche et de développement technologique de calibre mondial. De 2009 à 2013, la FCI a reçu 1,250 milliard de dollars du gouvernement du Canada, sur une somme totale de 5,490 milliards depuis sa création.

La FCI finance les besoins en infrastructure de recherche jugés prioritaires par les établissements admissibles pour toutes les disciplines de recherche et sortes d'infrastructures. Le financement de la FCI peut atteindre 40 pour cent du coût en capital de tels projets; le reste provient de divers partenaires, comme les gouvernements provinciaux, les établissements bénéficiaires et des partenaires du secteur privé.

Selon l'Accord de financement de 2010 (AF), les contributions accordées à l'infrastructure de recherche doivent servir à « améliorer la capacité des bénéficiaires finals de faire ce qui suit :

- (a) Attirer et de retenir les meilleurs chercheurs du monde
- (b) Permettre aux chercheurs d'entreprendre des activités de recherche et de développement technologique de calibre mondial donnant lieu à des retombées sociales, économiques et environnementales pour le Canada
- (c) Appuyer l'innovation et la commercialisation dans le secteur privé
- (d) Former la prochaine génération de chercheurs

MANDAT, OBJECTIFS et PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Cette vérification de l'optimisation des ressources est conforme aux dispositions de l'Accord de financement de 2010 conclu avec Industrie Canada qui stipulent que la FCI doit faire effectuer, au moins une fois tous les cinq ans, une évaluation du rendement global pour s'assurer que les sommes reçues ont été gérées dans un souci d'économie, d'efficacité et d'efficacité de cet accord de financement. La demande de propositions émise par la FCI précisait que la vérification de l'optimisation des ressources devait adopter une approche axée sur le risque qui tient compte des principaux risques à l'atteinte des résultats escomptés par la FCI.

Cette vérification de l'optimisation des ressources veut fournir une évaluation indépendante des activités de la FCI pour confirmer que les sommes reçues ont été employées avec économie, efficacité et efficacité dans la poursuite des résultats escomptés par cet accord de financement.

Par conséquent, les objectifs globaux servant à regrouper les critères de vérification ont été définis comme suit :

Premier objectif : Les principales activités à l'échelle organisationnelle de la FCI appuient l'atteinte des résultats escomptés par la FCI.

Deuxième objectif : Les procédures pour choisir les projets et en faire le suivi contribuent à l'atteinte des résultats escomptés par la FCI.

Cette vérification a été effectuée concurremment à l'évaluation du rendement global aussi exigée par l'Accord de financement de 2010. La vérification, qui visait les activités réalisées à partir de 2009, comprenait une étude de la documentation, des entrevues et des sondages, et l'examen des dossiers de sélection et de suivi des projets.

CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS

Bien que l'atteinte des résultats escomptés dépende de la réussite finale des projets entrepris par les bénéficiaires, le dynamisme des activités de fonctionnement de la FCI et de celles liées à la gestion des fonds influe grandement sur l'obtention des résultats escomptés dans l'ensemble.

La FCI comprend très bien les résultats visés par l'accord de financement. La FCI emploie une approche axée sur le risque pour planifier et gérer ses activités afin d'y arriver. La FCI effectue des évaluations formelles périodiques des risques et assure un contrôle informel continu pour déterminer le niveau de risque et évaluer l'efficacité des mesures d'atténuation.

La FCI dispose d'un plan de mesure du rendement. Cela dit, il est nécessaire de mettre ce plan à jour afin qu'il tienne compte de tous les éléments des résultats escomptés. La FCI a des mécanismes de collecte et d'analyse des données de mesure du rendement sur les retombées de l'infrastructure de recherche financée pour l'ensemble de ses projets. La FCI entreprend également des études en profondeur pour mieux comprendre l'incidence de certains projets majeurs ou de thèmes de recherche précis. La FCI pourrait mieux démontrer les retombées des contributions accordées en faisant état, dans son rapport annuel, de données générales sommaires sur l'avancement dans la poursuite des résultats escomptés.

Pour encourager la recherche dans les établissements canadiens, une combinaison de chercheurs de talent, de financement de recherche et d'infrastructure s'avère nécessaire. Si la FCI souhaite jouer efficacement son rôle de soutien à l'acquisition et au maintien de l'infrastructure de recherche, elle doit bien comprendre les besoins, les préférences et les défis des autres parties prenantes de l'écosystème de la recherche. La FCI est reconnue pour ses efforts de mobilisation des parties prenantes. Celles-ci ont exprimé leur gratitude envers la FCI pour son niveau d'engagement et son empressement à apporter les ajustements appropriés, en réponse aux commentaires des parties prenantes. La responsabilité de la mobilisation des parties prenantes est distribuée à l'échelle de l'organisation, les représentants de chaque unité étant officiellement responsables d'établir des liens avec leurs pairs dans les établissements

bénéficiaires et autres organismes de financement. La FCI dispose en outre de mécanismes efficaces de diffusion de l'information interne.

Le processus d'évaluation au mérite de la FCI pour choisir les projets est solide et très apprécié du milieu de la recherche et des autres bailleurs de fonds. Il aligne efficacement le portefeuille des projets choisis sur les résultats escomptés de l'Accord de financement de 2010.

L'approche de suivi des projets de la FCI exige un partenariat avec des établissements bénéficiaires qui sont directement désireux d'acquérir des infrastructures selon les échéanciers et le budget établis. L'approche axée sur le risque de la FCI pour le suivi des projets assure l'efficacité des contrôles tout en réduisant le fardeau du suivi et de la production de rapports.

La FCI s'est montrée économe dans la gestion de ses activités. La FCI est une organisation à la structure allégée dont les activités sont équilibrées et rondement menées. Elle maintient ses coûts de fonctionnement interne à un faible niveau par rapport aux contributions octroyées au financement de l'infrastructure. Par ailleurs, l'examen du comité d'experts réalisé pour choisir un projet comprend une étude minutieuse de l'infrastructure proposée qui sert à confirmer que tous ses éléments sont bien nécessaires et que les coûts prévus sont raisonnables.

La FCI a favorisé l'utilisation efficace des contributions octroyées en déployant des efforts constants de mobilisation des parties prenantes en vue de comprendre l'évolution du milieu de la recherche. Le processus d'évaluation au mérite pour choisir les projets met fortement l'accent sur l'excellence en recherche. Les projets choisis facilitaient souvent l'atteinte des résultats escomptés sur plusieurs plans. La FCI a recueilli et analysé des données sur tous les projets financés afin de démontrer la production des retombées souhaitées.

La FCI a confirmé son efficacité en révisant continuellement ses procédures dans tous les domaines. Les risques ont été cernés et évalués afin de déterminer si les mesures d'atténuation sont efficaces et s'il est nécessaire d'en adopter d'autres. Le processus de sélection des propositions prévoit la participation des établissements dans le choix stratégique des projets à présenter. La capacité de suivi des projets des établissements a été évaluée afin de garantir que les projets sont terminés à temps et selon le budget fixé, préservant ainsi les intérêts communs de la FCI et des établissements concernés.

Dans l'ensemble, la FCI est une organisation solide et mature qui cherche toujours à s'améliorer pour accomplir son mandat dans un souci d'économie, d'efficacité et d'efficience.

RECOMMANDATIONS

Elles visent l'amélioration progressive du fonctionnement de la FCI :

Recommandation n° 1 :

Lors de la préparation de son prochain Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et de vérification, la FCI devrait inclure tous les aspects des résultats escomptés selon ses accords de financement dans le modèle logique, le cadre de mesure du rendement et le cadre d'évaluation..

Réponse de la direction : La FCI doit revoir son Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et de vérification d'ici au 31 mars 2015 pour en assurer l'harmonisation avec l'entente de contribution de 2014. Nous avons considéré avec soin cette recommandation en vue de la mise à jour.

La FCI est régie par deux accords de financements et une entente de contribution :

- l'Accord de financement de 1997 (révisé), qui comprend quatre « objectifs nationaux »;
- l'Accord de financement de 2010, qui comprend quatre « résultats escomptés »;
- l'Entente de contribution de 2014, qui présente de légères modifications relatives aux objectifs nationaux et aux résultats escomptés.

Les « objectifs nationaux », établis par le gouvernement du Canada, concernent les activités de la FCI, alors que les « résultats escomptés » visent les bénéficiaires du financement de la FCI. Ces objectifs et résultats sont étroitement liés et interdépendants.

Pour éviter les chevauchements et les répétitions, le modèle logique de la FCI ne présente pas explicitement tous les objectifs nationaux et résultats escomptés. Nous avons plutôt établi qu'il était préférable d'en inclure certains dans des énoncés de résultats et de retombées plus vastes. Nous ne doutons pas que l'ensemble des objectifs et résultats se reflète dans le modèle logique révisé de la FCI. Cette dernière recueille régulièrement des données liées aux objectifs et aux résultats escomptés, de même qu'à l'atteinte de ses priorités stratégiques.

Recommandation n° 2:

La FCI devrait s'assurer que l'Outil d'évaluation et de gestion du risque est utilisé efficacement pour documenter l'évaluation des risques du projet et de l'établissement, et planifier les mesures de suivi.

Réponse de la direction : L'Outil d'évaluation et de gestion du risque a été créé en 2013. Les divergences entre les évaluations et les notes des différents utilisateurs de cet outil constituent l'un des défis soulevés lors de sa conception. On peut s'y attendre quand de nombreuses personnes utilisent un outil donné. Depuis l'adoption de l'Outil d'évaluation et de gestion du risque, les équipes des programmes et des finances se réunissent périodiquement pour étudier les évaluations réalisées et examiner la documentation d'appui exigée par cet outil. Cette recommandation sera appliquée.

Recommandation n° 3 :

La FCI devrait définir clairement toutes ses exigences de production de rapports dans l'Entente de contribution financière.

Réponse de la direction : La FCI révisé actuellement son modèle d'entente de contribution financière et y intégrera toutes les exigences de production de rapports connues à l'étape de la finalisation de la contribution. Étant donné que la FCI utilise une approche de gestion axée sur le risque, ces exigences peuvent être modifiées avec le temps si les risques d'un projet changent.

1. CONTEXTE

1.1 La Fondation canadienne pour l'innovation

Créée en 1997, la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI) offre du financement d'infrastructure de recherche afin de renforcer la capacité des universités, des collèges, des hôpitaux de recherche et des établissements de recherche sans but lucratif à mener des projets de recherche et de développement technologique de calibre mondial. De 2009 à 2013, la FCI a reçu 1,250 milliard de dollars du gouvernement du Canada, sur une somme totale de 5,490 milliards depuis sa création.

La FCI finance les besoins prioritaires en infrastructure de recherche des établissements admissibles dans toutes les disciplines de recherche et sortes d'infrastructures. Seuls les établissements admissibles, et non les chercheurs, ont le droit de présenter une proposition de financement à la FCI. Le choix des propositions se fait selon un processus d'évaluation au mérite (qui peut varier en fonction du fonds). Les projets d'infrastructure sélectionnés sont liés aux recherches jugées prioritaires dans le plan stratégique de recherche sommaire des établissements admissibles. Le financement de la FCI peut atteindre 40 pour cent du coût en capital de ces projets; le reste provient de divers partenaires, comme les gouvernements provinciaux, les établissements bénéficiaires et les partenaires du secteur privé.

Fondation indépendante, la FCI finance des dépenses d'investissement pluriannuelles d'installations et d'équipement de recherche sans être limitée par le cycle budgétaire annuel du gouvernement fédéral.

De 2009-2010 à 2012-2013, la FCI avait six mécanismes de financement (fonds) de nouveaux projets (annexe A). Trois d'entre eux ont été introduits en 2009-2010 ou 2010-2011.

Quatre de ces fonds offrent du financement à l'infrastructure :

- **Fonds de l'avant-garde/Fonds des initiatives nouvelles (FA/FIN)** – Finance des projets novateurs d'infrastructure qui soutiennent et renforcent des domaines d'activité dans lesquels la FCI a déjà investi, en plus d'appuyer l'exploration de nouvelles voies de recherche prometteuses.
- **Fonds des leaders John-R.-Evans** (anciennement **Fonds des leaders**) (**FLJE/FL**) – Aide les universités à attirer et à retenir des chercheurs de calibre mondial en finançant l'acquisition de l'infrastructure nécessaire pour mener des activités de recherche de pointe.
- **Fonds collègue-industrie pour l'innovation (FCII)** – Finance des infrastructures de recherche de pointe et utiles à l'industrie dans le but de promouvoir les partenariats entre les collèges et le secteur privé. (créé en 2010-2011)
- **Partenariat automobile du Canada (PAC)** – Dirigé par le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie, il finance l'infrastructure de recherche en appui aux activités collaboratives de recherche et de développement qui favorisent le secteur canadien de l'automobile. (créé en 2009-2010)

Deux autres fonds financent des activités d'exploitation et de maintenance de l'infrastructure de recherche :

- **Fonds d'exploitation des infrastructures (FEI)** – Contribue à une partie des coûts d'exploitation et de maintenance des infrastructures financées par la FCI.
- **Fonds des initiatives scientifiques majeures (ISM)** – Contribue aux dépenses d'exploitation et de maintenance d'installations de recherche d'envergure financées par la FCI. (créé en 2010-2011)

Pendant cette même période, la FCI a aussi géré la distribution des contributions octroyées par huit autres mécanismes de financement pour l'avancement de projets (annexe B). La majeure partie des contributions versées provenait des programmes suivants :

- **Fonds d'innovation** – Permet aux établissements admissibles (seuls ou en groupe) d'améliorer leur infrastructure de recherche dans les domaines prioritaires de leur plan stratégique de recherche. Il favorise les approches multidisciplinaires et interinstitutionnelles, et aide les chercheurs canadiens à entreprendre des projets hautement novateurs.
- **Fonds international** – Soutient les établissements canadiens qui cherchent à mener des activités de recherche multinationales majeures, ou à y participer.
- **Fonds des plateformes nationales** – Finance des ressources, des services et des infrastructures de recherche de portée pancanadienne qui répondent aux besoins de projets de recherche dans divers domaines, soutenus par des partenaires et agences multiples. Jusqu'ici, il a accordé du financement à des projets de calcul de haute performance et d'infrastructure de gestion des connaissances.
- **Fonds des hôpitaux de recherche (FHR)** – Contribue à des initiatives de recherche à grande échelle en milieu hospitalier, qui nécessitent beaucoup d'espace, dans des projets institutionnels à grande échelle ou d'initiatives de recherche clinique nationales ou régionales.

1.2 Résultats escomptés

Les résultats attendus par la FCI, qui sont définis dans les accords de financement conclus entre la FCI et le gouvernement fédéral, ont été modifiés depuis 1997 dans le but de clarifier et de centrer la mission de la FCI.

Ces paragraphes sont extraits de l'Accord de financement de 2010 :

2.3 Résultats escomptés. La Fondation convient et accepte de mener à terme les activités conformément aux modalités du présent accord. Le ministre s'attend à ce que la Fondation fasse en sorte que le résultat escompté suivant soit obtenu grâce au financement pluriannuel initial et prévoit que le succès de ces résultats sera évalué :

- Améliorer la capacité des bénéficiaires finaux de faire ce qui suit :
 - (a) attirer et retenir les meilleurs chercheurs du monde;
 - (b) permettre aux chercheurs d'entreprendre des activités de recherche et de

développement technologique de calibre mondial donnant lieu à des retombées sociales, économiques et environnementales pour le Canada;
(c) appuyer l'innovation et la commercialisation dans le secteur privé;
(d) former la prochaine génération de chercheurs.

1.3 Exigences de la vérification de l'optimisation des ressources

Cette vérification de l'optimisation des ressources est conforme aux dispositions de l'Accord de financement de 2010 conclu avec Industrie Canada qui stipulent que la FCI doit faire effectuer, au moins une fois tous les cinq ans, une évaluation du rendement global pour s'assurer que les sommes reçues ont été gérées dans un souci d'économie, d'efficacité et d'efficacité de cet accord de financement. La demande de propositions émise par la FCI précisait que la vérification de l'optimisation des ressources devait adopter une approche axée sur le risque qui tient compte des principaux risques à l'atteinte des résultats escomptés par la FCI.

2. OBJECTIFS, PORTÉE et APPROCHE

2.1 Objectifs

Cette vérification de l'optimisation des ressources veut fournir une évaluation indépendante des activités de la FCI pour confirmer que les sommes reçues ont été employées avec économie, efficacité et efficacité dans la poursuite des résultats escomptés par cet accord de financement.

Lors de l'évaluation des activités et des procédures employées dans la poursuite des résultats escomptés, une délimitation naturelle a émergé entre celles de la FCI à l'échelle organisationnelle et celles qui touchent les bénéficiaires et les projets.

Par conséquent, les objectifs globaux servant à regrouper les critères de vérification ont été définis comme suit :

Premier objectif : Les principales activités à l'échelle organisationnelle de la FCI appuient l'atteinte des résultats escomptés par la FCI.

Deuxième objectif : Les procédures pour choisir les projets et en faire le suivi contribuent à l'atteinte des résultats escomptés par la FCI.

Bien que l'atteinte des résultats escomptés dépende de la réussite finale des projets entrepris par les bénéficiaires, le dynamisme des activités de fonctionnement de la FCI et de celles liées à la gestion des fonds influe grandement sur l'obtention des résultats escomptés dans l'ensemble.

2.2 Critères et sous-critères de vérification

Les critères de vérification ont été établis au moyen d'une approche axée sur le risque. Les risques ont été cernés par l'étude de l'évaluation des risques réalisée en 2012 par la direction de la FCI. La pertinence des risques a été confirmée dans les entrevues menées auprès de la direction à l'étape de la planification de la vérification. Déjà prévues pour certains domaines de risque (gestion des ressources humaines, Initiatives scientifiques majeures), les mesures de vérification n'ont pas été appliquées une deuxième fois dans la présente vérification. Outre les risques relevés par la direction, la vérification comprend aussi l'examen de l'approche de gestion axée sur le risque de la FCI.

Tableau 1 : Objectifs, critères et sous-critères de vérification

Premier objectif : Les principales activités à l'échelle organisationnelle de la FCI appuient l'atteinte des résultats escomptés par la FCI.	
Critère	Sous-critères
1.1 Application à l'échelle organisationnelle de l'approche de gestion axée sur le risque en vue de l'atteinte des résultats escomptés.	<ul style="list-style-type: none"> • 1.1.1 Clarté des résultats escomptés • 1.1.2 Identification et évaluation des risques à l'atteinte des résultats escomptés; préparation et mise en place des mesures d'atténuation • 1.1.3 Suivi du niveau de risque et évaluation de l'efficacité des mesures d'atténuation
1.2 Conception et mise en place de la mesure du rendement soutiennent la production de rapports sur les progrès accomplis concernant les résultats escomptés	<ul style="list-style-type: none"> • 1.2.1 Lien entre la conception de la mesure du rendement des projets et les résultats escomptés • 1.2.2 Lien entre l'information recueillie sur le rendement des projets et les résultats escomptés • 1.2.3 Mesure de l'impact des activités autres que celles indiquées dans les rapports d'avancement de projet • 1.2.4 Amélioration continue de la mesure du rendement, et des rapports associés
1.3 Poursuite d'activités de mobilisation des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • 1.3.1 Identification des parties prenantes et établissement de contacts individuels et collectifs avec elles : <ul style="list-style-type: none"> ○ comprendre leurs objectifs, besoins et ressources ○ faire connaître le mandat, les objectifs, les capacités et les fonds de la FCI • 1.3.2 Connaissance des intérêts des parties prenantes et application de cette information dans la conception des fonds • 1.3.3 Diffusion des besoins et des réussites du milieu de la recherche

Deuxième objectif : Les procédures pour choisir les projets et en faire le suivi contribuent à l'atteinte des résultats escomptés par la FCI.	
Critère	Sous-critères
<p>2.1 Efficacité des procédures d'évaluation et de sélection des projets qui consistent à prendre des décisions de financement en tenant compte du potentiel de produire les résultats escomptés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 2.1.1 Définition juste des rôles et des responsabilités à chaque étape du processus de sélection des projets, et communication de ceux-ci • 2.1.2 Conformité des exigences du processus de demande à celles des accords de financement et inclusion des renseignements liés à chacun des résultats escomptés • 2.1.3 Clarté des indications dans la procédure de sélection : <ul style="list-style-type: none"> ○ Les critères de sélection respectent les exigences des accords de financement (bénéficiaires et dépenses admissibles, allocation des contributions) ○ Les motifs justifiant les décisions de financement correspondent aux objectifs du fonds (Les fonds correspondent aux résultats escomptés.)
<p>2.2 Correspondance entre les mesures de suivi des projets et leurs risques</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 2.2.1 Conception des mesures de suivi : <ul style="list-style-type: none"> ○ Cerner les principaux risques ○ Suivi du niveau de risque et évaluer l'efficacité des mesures d'atténuation • 2.2.2 Établissement et révision périodique de la cote de risque des projets par la FCI en consultation avec l'établissement concerné pour connaître sa perception des risques du projet • 2.2.3 Correspondance entre les mesures de suivi des projets et leurs risques • 2.2.4 Application de l'information obtenue des activités de suivi pour ajuster la cote de risque du projet, de l'établissement et de l'approche axée sur le risque

2.3 Portée

Dans une large mesure, la portée de la présente vérification commence là où se termine celle de la précédente, réalisée en 2009.

Les mesures de vérification liées à la sélection des projets visaient les récents cycles de financement des fonds suivants (y compris les contributions connexes du Fonds d'exploitation des infrastructures) :

Fonds de l'avant-garde/Fonds des initiatives nouvelles (2012/2013)
Fonds des leaders John-R.-Evans (2010, 2011 et 2012)
Fonds collège-industrie pour l'innovation (2011, 2012)
Initiatives scientifiques majeures (La vérification interne effectuée concurremment traite des contrôles.)

Les mesures de vérification du suivi des projets et des rapports visaient les projets financés lors de cycles antérieurs, mais qui reçoivent encore des déboursés et qui sont encore soumis aux exigences de production de rapports des fonds suivants :

Fonds de l'avant-garde/Fonds des initiatives nouvelles (2009/2010)
Fonds des leaders John-R.-Evans
Fonds des hôpitaux de recherche
Fonds collège-industrie pour l'innovation
Initiatives scientifiques majeures (La vérification interne effectuée concurremment traite des contrôles.)
Fonds d'exploitation des infrastructures

De façon générale, la vérification visait les activités de fonctionnement de la FCI et celles liées à la gestion des fonds pour la période se terminant le 31 mars 2014.

2.4 Approche

La vérification a été effectuée concurremment à l'évaluation du rendement global aussi exigée par l'Accord de financement de 2010.

L'Évaluation du rendement global et la Vérification de l'optimisation des ressources comprenaient :

- Des entrevues :
 - Fondation canadienne pour l'innovation – douze entrevues avec des membres du conseil d'administration (anciens et actuels), le président, les vice-présidents et les directeurs de la FCI
 - Établissements – vingt-huit entrevues avec les présidents, les vice-présidents à la recherche et les chefs du Bureau de liaison industrielle de 17 universités, de deux établissements de recherche et de trois collèges

- Provinces – huit entrevues avec des représentants de huit provinces
- Organismes fédéraux de financement de la recherche – quatre entrevues avec des représentants du CRSNG, du Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH), des Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) et de Génome Canada
- Gouvernement du Canada – deux entrevues avec des représentants d'Industrie Canada
- Secteur privé et autres utilisateurs finaux – huit entrevues
- Des sondages auprès de 1470 responsables de projet et utilisateurs principaux
- L'analyse de rapports d'avancement de projet et de données de gestion d'environ 2600 projets
- L'examen et l'analyse de divers documents :
 - Documents organisationnels
 - Une méta-analyse d'études sur la mesure des résultats et autres
 - Des documents d'appui à la sélection et au suivi des projets, à la mobilisation des parties prenantes et aux activités de mesure du rendement
 - Un échantillon de 31 dossiers de projets pour l'examen du processus de sélection et de 28 dossiers de projets pour l'examen du processus de suivi;
 - Les résultats de vérifications de conformité, de vérifications des contributions, de vérifications internes et externes, et de revues, d'études et d'évaluations.

La vérification concernait les activités de la FCI jusqu'au 31 mars 2014. La vérification sur le terrain s'est terminée le 4 juillet 2014.

La portée des travaux était limitée aux procédures de vérification qui sont effectivement appliquées, sur lesquelles se basent nos conclusions. Il faut donc interpréter nos observations et conclusions en le contexte de ces procédures.

3. CONSTATATIONS, RECOMMANDATIONS et RÉPONSES DE LA DIRECTION

3.1 Les principales activités à l'échelle organisationnelle de la FCI appuient l'atteinte des résultats escomptés par la FCI.

3.1.1 Gestion des risques à l'échelle organisationnelle

Critère de vérification : Application à l'échelle organisationnelle de l'approche de gestion axée sur le risque en vue de l'atteinte des résultats escomptés

3.1.1.1 Sous-critère de vérification : Clarté des résultats escomptés

Conclusion : La FCI a une bonne compréhension des résultats escomptés tels qu'ils sont définis dans l'Accord de financement de 2010.

La gestion axée sur le risque requiert une bonne compréhension des objectifs et des résultats visés, afin de cerner et d'évaluer les risques qui menacent l'obtention de ces résultats.

L'Accord de financement de 2010 prévoit que l'infrastructure de recherche permettra d'accroître la capacité des établissements bénéficiaires sur quatre plans clés (section 1.2 □ Résultats escomptés), mais sans toutefois définir ce qui constitue une « réussite » ni établir d'objectifs précis pour l'atteinte de ces résultats.

En entrevue, les membres de la direction de la FCI ont démontré une bonne compréhension de ces quatre questions clés et de la combinaison nécessaire de chercheurs de talent, de financement de recherche et d'infrastructure pour accroître la capacité des établissements bénéficiaires dans ces domaines. Dans l'atteinte des résultats escomptés, la FCI estime que son rôle est de concevoir les fonds et de lancer les concours connexes en tenant compte de ces quatre objectifs, et de choisir les projets les plus prometteurs pour l'atteinte de ces résultats.

3.1.1.2 Sous-critère de vérification : Identification et évaluation des risques à l'atteinte des résultats escomptés; préparation et mise en place des mesures d'atténuation

Conclusion : La FCI a entrepris une évaluation formelle des risques pour cerner et évaluer ceux-ci.

La FCI a procédé à une évaluation formelle des risques en 2010 et en 2012. Les documents d'évaluation de 2012 montrent que les dirigeants de la FCI se sont réunis pour cerner les risques, évaluer la probabilité qu'ils se concrétisent et leurs éventuelles répercussions, confirmer la tolérance de la FCI au risque et déterminer les mesures existantes ou prévues d'atténuation du risque. Au total, 17 risques ont été cernés. Ils ont été regroupés en risques primaires et secondaires, ce qui permet à la FCI de se concentrer sur les risques les plus

importants. Le processus d'évaluation des risques a été bien documenté, illustrant que la FCI a examiné en profondeur les problèmes et les possibilités qui se présentent à elle.

Conclusion : Des mesures d'atténuation ont été cernées et appliquées.

Le processus d'évaluation des risques de 2012 a noté des mesures d'atténuation pour chacun des 17 risques relevés. Les mesures d'atténuation des sept risques primaires ont ensuite été révisées et peaufinées, en plus de déterminer des mesures additionnelles à celles indiquées dans les notes originales, et présentées dans le Plan directeur 2013-2014.

Bien que la FCI ne dispose pas d'une procédure officielle d'assignation des responsabilités, d'établissement d'échéanciers et de suivi de l'application des mesures d'atténuation, les entrevues ont révélé que la direction porte une attention continue à la question des risques et de leur atténuation entre les évaluations formelles des risques.

3.1.1.3 Sous-critère de vérification : Suivi du niveau de risque et évaluation de l'efficacité des mesures d'atténuation

Conclusion : La FCI effectue un suivi du niveau de risque et évalue l'efficacité des mesures d'atténuation.

Le plan de vérification interne axée sur les risques pour la période de 2012-2013 à 2014-2015 comportait des vérifications (projets d'Initiatives scientifiques majeures, gestion des compétences, Système de gestion des contributions de la FCI) en vue de réviser les procédures de la FCI pour certains des domaines de risque indiqués dans l'évaluation des risques de 2012. Le plan de vérification soulignait que la vérification de 2012 de la fonction d'évaluation et d'analyse des résultats récemment complétée et l'examen des communications de 2011-2012 touchaient à plusieurs des risques primaires, et que la direction était en voie de mettre en œuvre des plans d'action en réponse aux améliorations ayant fait l'objet de recommandations.

La FCI prévoit une évaluation formelle des risques à l'automne 2014, processus qui tiendra compte des risques actuels et émergents et de la question de l'efficacité continue des mesures d'atténuation.

Conclusion générale : La FCI jouit d'une solide culture de gestion des risques. S'appuyant sur sa bonne compréhension des résultats escomptés, la direction s'engage dans un processus formel d'évaluation des risques visant l'identification de ceux-ci, l'évaluation de leur probabilité et de leurs répercussions, ainsi que l'atténuation et la tolérance de la gestion pour chaque domaine de risque. Le plan des vérifications internes et des autres types d'examens est lié au processus d'évaluation des risques. La direction continue d'effectuer un suivi des niveaux de risque et de l'efficacité des mesures d'atténuation entre les activités formelles d'évaluation des risques.

3.1.2 Mesure du rendement

Critère de vérification : Conception et mise en place de la mesure du rendement soutiennent la production de rapports sur les progrès accomplis concernant les résultats escomptés

3.1.2.1 Sous-critère de vérification : Lien entre la conception de la mesure du rendement et les résultats escomptés

Conclusion : Les résultats escomptés n'ont pas été pleinement représentés dans le Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et de vérification de la FCI en 2011.

Le modèle logique de la FCI présenté dans le Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et de vérification de 2011 fait état des relations logiques ou de cause à effet entre les activités de l'organisation, les extrants, les résultats et les retombées finales. Plusieurs des résultats du modèle logique de la FCI correspondent très directement à ceux escomptés : attraction et rétention des chercheurs de haut calibre, renforcement de la capacité de mener des activités de recherche et de développement technologiques concurrentielles sur la scène mondiale, retombées sociales et économiques pour le Canada, et qualité du milieu de recherche et de formation élevée. L'élément des résultats escomptés concernant « l'accroissement de la capacité des bénéficiaires finaux d'appuyer l'innovation et la commercialisation dans le secteur privé » n'est pas indiqué comme un résultat à part. Il existe un lien indirect, du fait que les entreprises du secteur privé sont considérées comme des partenaires et des utilisateurs finaux en vertu du résultat escompté à moyen terme concernant « l'accroissement du nombre de collaborations et de réseaux productifs » et celui à long terme visant le « transfert accru des connaissances et des technologies ». Cela dit, ni l'un ni l'autre de ces résultats escomptés n'aborde clairement et exhaustivement la question de l'augmentation prévue de la capacité des bénéficiaires finaux à appuyer l'innovation et la commercialisation dans le secteur privé. L'ajout d'un résultat visant spécifiquement « l'accroissement de la capacité des bénéficiaires finaux d'appuyer l'innovation et la commercialisation dans le secteur privé » entraînerait également des ajouts au cadre de mesure du rendement et au cadre d'évaluation pour ce nouveau résultat.

Recommandation n° 1 :

Lors de la préparation de son prochain Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et de vérification, la FCI devrait inclure tous les aspects des résultats escomptés selon ses accords de financement dans le modèle logique, le cadre de mesure du rendement et le cadre d'évaluation..

Réponse de la direction : La FCI doit revoir son Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et de vérification d'ici au 31 mars 2015 pour en assurer l'harmonisation avec l'entente de contribution de 2014. Nous avons considéré avec soin cette recommandation en vue de la mise à jour.

La FCI est régie par deux accords de financements et une entente de contribution :

- l'Accord de financement de 1997 (révisé), qui comprend quatre « objectifs nationaux »;
- l'Accord de financement de 2010, qui comprend quatre « résultats escomptés »;
- l'Entente de contribution de 2014, qui présente de légères modifications relatives aux objectifs nationaux et aux résultats escomptés.

Les « objectifs nationaux », établis par le gouvernement du Canada, concernent les activités de la FCI, alors que les « résultats escomptés » visent les bénéficiaires du financement de la FCI. Ces objectifs et résultats sont étroitement liés et interdépendants.

Pour éviter les chevauchements et les répétitions, le modèle logique de la FCI ne présente pas explicitement tous les objectifs nationaux et résultats escomptés. Nous avons plutôt établi qu'il était préférable d'en inclure certains dans des énoncés de résultats et de retombées plus vastes. Nous ne doutons pas que l'ensemble des objectifs et résultats se reflète dans le modèle logique révisé de la FCI. Cette dernière recueille régulièrement des données liées aux objectifs et aux résultats escomptés, de même qu'à l'atteinte de ses priorités stratégiques.

3.1.2.2 Sous-critère de vérification : Lien entre l'information recueillie sur le rendement des projets et les résultats escomptés

Conclusion : La FCI possède un mécanisme bien développé de collecte des données sur le rendement des projets.

La FCI possède un mécanisme bien développé de collecte de données pour mesurer le rendement des projets. Les responsables de projet doivent remplir un rapport d'avancement de projet sur leurs activités chaque année pendant cinq ans. Si la finalisation de la contribution de la FCI au projet a eu lieu avant la fin de 2010-2011, les responsables du projet doivent continuer de soumettre ce rapport une fois l'an pendant les cinq années qui suivent. Par contre, si la contribution de la FCI a été finalisée après 2010-2011, le rapport est exigé pendant quatre ans à partir du moment où l'infrastructure est entrée en exploitation pour les projets qui ont reçu une contribution de moins d'un million de dollars et pour une période de cinq ans si cette contribution était plus élevée.

Les rapports sont soumis sous forme électronique, ce qui favorise l'accumulation d'un ensemble de données et facilite donc l'analyse de ces dernières à l'échelle du portefeuille de projets, mais aussi par sous-ensemble parmi les rapports (par province, rapports de la première année, par domaine de recherche, etc.).

Cette approche fondée sur les rapports d'avancement de projet a ses limites. Il est possible que certains résultats, notamment les retombées positives, ne se concrétisent qu'après la fin de la période prévue de soumission de rapports, qui est de cinq ans. Il peut aussi s'avérer difficile de quantifier ou de décrire adéquatement ces résultats en répondant à un questionnaire. La FCI a entrepris des études sur la mesure des résultats, des études sur la mesure des résultats des plateformes et, conjointement avec les Instituts de recherches en santé du Canada, une évaluation de retombées socioéconomiques pour examiner en profondeur l'incidence des infrastructures sur les thèmes de recherche dans les établissements tant individuellement que collectivement. Enfin, la FCI analyse les études socioéconomiques (Observatoire de neutrinos de Sudbury, Centre canadien de rayonnement synchrotron et TRIUMF) qui font état de résultats de recherches effectuées avec des infrastructures financées par la FCI.

Conclusion : Collecte d'information pertinente sur le rendement des projets.

Dans leurs rapports d'avancement de projet, les chercheurs doivent évaluer l'incidence de l'infrastructure sur diverses facettes du milieu de recherche et des activités de leur établissement au cours de l'année précédente et quantifier cette incidence.

Accroître la capacité des bénéficiaires finaux d'attirer et de retenir les meilleurs chercheurs du monde – Le questionnaire du rapports d'avancement de projet demande aux chercheurs d'évaluer l'importance de l'infrastructure dans leur décision de quitter un établissement pour un autre. Pour sa part, l'étude sur la mesure des résultats permet d'obtenir le point de vue de la direction des établissements sur l'importance de l'infrastructure pour attirer et retenir les chercheurs.

Accroître la capacité des bénéficiaires finaux de permettre aux chercheurs d'entreprendre des activités de recherche et de développement technologique de calibre mondial donnant lieu à des retombées sociales, économiques et environnementales pour le Canada – Les demandes de financement d'infrastructure doivent démontrer que les recherches à être effectuées à l'établissement demandeur seront de qualité supérieure. Le rapport d'avancement de projet ne comporte pas de questions directes sur les changements que la nouvelle infrastructure apportera à la qualité et à la quantité des recherches qui y seront entreprises. Cela dit, le sondage réalisé pour l'évaluation du rendement global a permis d'obtenir cette information.

Le questionnaire du RAP demande cependant dans quelle mesure la nouvelle infrastructure a facilité l'obtention de financement additionnel pour la recherche et si l'utilisation de cette infrastructure a permis de produire des extrants de recherche comme des publications et des conférences.

Le RAP demande aux chercheurs d'indiquer parmi une liste les retombées qui se sont concrétisées au cours de l'année. Bien que la portée de la quantification de ces retombées soit limitée, les chercheurs doivent décrire leurs réussites en vue d'un suivi additionnel par la FCI servant à mettre en contexte les diverses retombées possibles.

Accroître la capacité des bénéficiaires finaux d'appuyer l'innovation et la commercialisation dans le secteur privé – Les chercheurs indiquent dans le RAP si la nouvelle infrastructure a été employée lors de travaux de recherche en collaboration avec le secteur privé. Les données indicatrices de transfert de technologie, comme l'octroi de licences et la création d'entreprises dérivées, sont recueillies.

Accroître la capacité des bénéficiaires finaux de former la prochaine génération de chercheurs – Le questionnaire du RAP demande aux chercheurs d'évaluer la qualité de l'infrastructure en tant qu'outil de formation. Le nombre d'étudiants

participant dans des activités de recherche et de ceux qui utilisent cette infrastructure est mesuré.

Conclusion : On pourrait obtenir une analyse plus complète des progrès vers l'atteinte des résultats escomptés en rapportant mieux les données obtenues dans les rapports d'avancement de projet.

Bien que les rapports d'avancement de projet permettent de recueillir diverses données de mesure liées aux résultats escomptés, la FCI ne rapporte pas cette information d'une façon qui la lie clairement à ces résultats.

Chaque année, la FCI prépare une analyse interne des données recueillies dans les **rapports d'avancement de projet**. En 2012, leur analyse a démontré un lien direct entre les données recueillies et la rétention des chercheurs. L'opinion des chercheurs sur l'incidence de l'infrastructure sur la formation et le nombre d'employés hautement qualifiés qui se servent de cette infrastructure est résumée. L'analyse décrit brièvement les extraits de recherche, comme les conférences et les publications visant la diffusion des découvertes, ainsi que les types de retombées, les domaines touchés et les utilisateurs finaux.

L'analyse de 2012 comprend de multiples mesures sur le secteur privé. La présentation groupée de ces données fournirait un portrait plus complet de l'incidence de l'infrastructure de recherche pour le secteur privé sur les plans suivants : le personnel hautement qualifié formé à l'utilisation de cette infrastructure et qui travaille maintenant dans le secteur privé, les chercheurs du privé qui utilisent les installations de recherche, la collaboration avec le secteur privé, le transfert de technologie grâce aux brevets et aux entreprises dérivées, le nombre d'emplois créés dans le secteur privé et les retombées pour le secteur privé et les associations industrielles partenaires.

La section « Résultats » du Rapport annuel 2012-2013 de la FCI décrit en quoi les activités de prestation des programmes de celle-ci s'alignent sur les objectifs d'attirer et de retenir les meilleurs chercheurs du monde, de permettre aux chercheurs d'entreprendre des activités de recherche et de développement technologique de calibre mondial donnant lieu à des retombées sociales, économiques et environnementales pour le Canada et d'appuyer l'innovation et la commercialisation dans le secteur privé. Le rapport annuel ne contient aucun renseignement sur les activités en lien avec l'objectif de former la prochaine génération de chercheurs. Bien que la FCI ait analysé les données des rapports d'avancement de projet, son rapport annuel ne fait pas état de données qui démontreraient que les investissements ont contribué à atteindre ces objectifs. La présentation de données sommaires sur cette question illustrerait plus clairement l'incidence du financement de l'infrastructure sur la recherche au Canada.

3.1.2.3 Sous-critère de vérification : Mesure de l'impact des activités autres que celles indiquées dans les rapports d'avancement de projet

Conclusion : La FCI a employé diverses méthodes de suivi des activités et de l'avancement outre les rapports d'avancement de projet.

La *Feuille de route de la FCI 2012-2017* confère à celle-ci une influence qui ne se limite pas aux résultats escomptés. La FCI prépare une carte de pointage équilibrée pour le suivi des indicateurs du rendement d'exploitation par rapport à certains éléments de ce document.

Le Navigateur d'installations de recherche de la FCI est un répertoire en ligne interrogeable des installations de recherche et de leurs capacités conçu pour aider les organisations qui cherchent de telles ressources à trouver les établissements de recherche qui possèdent les installations adéquates. La FCI a recours à l'analytique Web pour compiler les données liées à l'activité sur cet outil. La FCI prévoit également recueillir des données empiriques concernant les discussions et les activités auxquelles cet outil donne lieu.

Les études sur la mesure des résultats, les études sur la mesure des résultats des plateformes et les évaluations des retombées socioéconomiques permettent une étude approfondie des résultats et assurent une perspective globale sur des thèmes qui dépassent ceux abordés dans les rapports d'avancement de projet.

Les sondages réalisés à l'occasion des évaluations servent à poser des questions différentes aux chercheurs qui ont déjà satisfait à leur obligation de produire un rapport d'avancement de projet pendant cinq ans.

3.1.2.4 Sous-critère de vérification : Amélioration continue de la mesure du rendement et des rapports sur le rendement

Conclusion : La FCI continue d'améliorer la mesure du rendement et ses rapports associés.

La FCI améliore périodiquement les questions du rapport d'avancement de projet afin de préciser la nature des renseignements recueillis, même si cela complique la comparaison entre les résultats dans le temps. La FCI modifie aussi la présentation de l'analyse de ces documents pour mettre l'accent sur les aspects les plus informatifs des données.

Le formulaire de demande au FCII exige des données de référence et des projections sur le rendement. La collecte de données de référence rend possible la comparaison objective des activités avant et après l'acquisition d'une infrastructure donnée, afin de mieux juger de l'incidence de celle-ci sur l'établissement. De la même façon, le cadre de suivi des Initiatives scientifiques majeures impose la collecte des données de référence pour les indicateurs clés du rendement utilisés pour ces Initiatives.

Étant donné que l'effort de recherche global pour ce qui est de l'infrastructure et des subventions implique de nombreux bailleurs de fonds, la FCI a examiné des possibilités de mener des projets de mesure du rendement avec d'autres partenaires financiers, afin d'en

partager les frais et de réduire le fardeau des établissements de recherche. Ces autres bailleurs de fonds, plus précisément les partenaires provinciaux et les représentants concernés des trois organismes fédéraux de financement de la recherche, ont été invités à assister à la réunion du comité d'experts de l'étude sur la mesure des résultats et ont pu consulter le rapport publié. Ils en ont ainsi appris davantage sur les extrants, les résultats et les répercussions du financement dans le secteur et aussi les difficultés rencontrées par les représentants des établissements, de leurs bouches mêmes. Par ailleurs, plusieurs études sur la mesure des résultats ont été réalisées en collaboration avec le Conseil de recherche en sciences naturelles et en génie en tenant compte d'indicateurs qui intéressent particulièrement ce dernier.

Conclusion générale : Le Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et de vérification fournit une structure formelle de mesure du rendement. On pourrait améliorer le lien avec les résultats escomptés en matière de rapports sur le rendement en incluant chaque élément du résultat escompté séparément dans le modèle logique et en modifiant le cadre de mesure du rendement et le cadre d'évaluation en conséquence. La FCI a élaboré le rapport d'avancement de projet pour assurer la collecte annuelle des données relatives au rendement de tous les projets d'infrastructure récemment complétés. On pourrait bonifier le rapport annuel de la FCI en ajoutant des renseignements pertinents sur le rendement en fonction des résultats escomptés. La FCI a démontré qu'elle sait assurer une amélioration continue en matière de rapports sur le rendement.

3.1.3 Mobilisation des parties prenantes

Critère de vérification : Poursuite d'activités de mobilisation des parties prenantes

3.1.3.1 Sous-critère de vérification : Identification des parties prenantes et établissement de contacts individuels et collectifs avec elles :

- **comprendre leurs objectifs, besoins et ressources**
- **faire connaître le mandat, les objectifs, les capacités et les fonds de la FCI**

Pour encourager la recherche dans les établissements canadiens, une combinaison de chercheurs de talent, de financement de recherche et d'infrastructure s'avère nécessaire. Si la FCI souhaite jouer efficacement son rôle de soutien à l'acquisition et au maintien de l'infrastructure de recherche, elle doit bien comprendre les besoins, les préférences et les défis des autres parties prenantes de l'écosystème de la recherche.

Conclusion : La FCI compte sur un programme de mobilisation active des parties prenantes.

La mobilisation des parties prenantes est un processus continu à la FCI. La responsabilité de la mobilisation des parties prenantes est distribuée à l'échelle de l'organisation, les employés de chaque unité étant en contact avec leurs pairs d'autres organisations. Les chargés de programmes sont responsables d'un ensemble d'établissements et d'au moins une province. Ils maintiennent aussi des liens avec le reste du milieu de la recherche en participant à des événements et à des congrès parrainés par des organisations comme l'Association canadienne d'administrateurs de recherche universitaire. Le personnel des finances, quant à lui, prend part à des événements et à des congrès d'organisations comme l'Association canadienne du personnel administratif universitaire. Les membres du conseil d'administration, les vice-

présidents et le président participent à des groupes de travail interorganisations avec leurs homologues d'autres organismes subventionnaires financés par le fédéral, en plus d'entretenir des relations avec la direction des établissements et les hauts fonctionnaires des provinces et du gouvernement fédéral.

La planification des réunions et des activités exige de réfléchir attentivement aux personnes interpellées et aux renseignements souhaités. L'information ainsi recueillie est diffusée dans l'ensemble de la FCI dans des rapports internes, lors de réunions de groupe, comme celles du groupe de travail sur l'analytique des affaires, ou par la communication directe entre les employés.

La FCI entreprend périodiquement des activités formelles de mobilisation des parties prenantes pour les consulter sur une question donnée. Ces consultations sont réalisées préalablement à la mise sur pied de fonds majeurs de financement. Les parties prenantes ont aussi la possibilité de formuler des commentaires sur les modalités des concours avant qu'elles soient officiellement adoptées.

En plus d'entretenir des contacts particuliers avec chaque établissement, la FCI fait régulièrement état de ses activités à l'ensemble des parties prenantes par des mises à jour sur ses activités diffusées par courriel. Le site Web de la FCI renferme en outre une abondance de documents de référence sur ses activités et ses divers fonds. Il s'agit des deux sources d'information sur la FCI les plus souvent mentionnées lors des entrevues avec les parties prenantes.

Conclusion : Les entrevues réalisées auprès des parties prenantes ont confirmé leur haut niveau de satisfaction globale par rapport à leur mobilisation par la FCI.

Selon les représentants des provinces, leurs réunions avec la FCI et leur inclusion dans ses rencontres avec les établissements ont solidifié les relations de travail entre les provinces et la FCI. Ils s'entendent à dire que cette dernière cherche activement à obtenir le point de vue des provinces en organisant des consultations et en faisant circuler les ébauches de ses projets pour qu'elles émettent leurs commentaires sur des questions comme le Fonds des Initiatives scientifiques majeures. La FCI est perçue comme étant sensible aux préoccupations des provinces et prête à y répondre par courriel et par téléphone. Une seule province a manifesté son insatisfaction quant aux possibilités de discuter du financement des coûts d'exploitation et de maintenance et à l'attente d'un financement de contrepartie du provincial à court terme.

Les réponses des établissements sur la mobilisation des parties prenantes étaient généralement positives. Les universités qui se consacrent plus intensivement à la recherche (U5 et U15) ont été consultées directement au moins une fois l'an et aussi par le U15. Grâce à leurs relations de travail avec la FCI, elles ont eu l'occasion de formuler des commentaires et suggestions sur tous les plans, et ce, en continu. Pour ce qui est des collèges et universités aux activités de recherche plus limitées, les réponses étaient aussi généralement positives, bien qu'elles laissent entendre quelques inquiétudes. Certains ont dit avoir vécu une expérience très positive sur le plan de la consultation et de l'importance accordée à leur opinion dans les décisions de la FCI. D'autres ont l'impression que le point de vue de l'U15 a pesé plus lourd sur la conception des fonds et des concours. On suggère de tenir les consultations par téléconférence pour que les établissements situés en dehors des grands centres puissent prendre part. Les plus petits établissements ont

mentionné la participation aux études sur la mesure des résultats comme moyen pour elles d'entretenir leurs relations professionnelles avec la FCI.

Les entrevues ont été réalisées auprès des utilisateurs finaux cernés lors de discussions avec les agents de liaison des établissements bénéficiaires. Souvent, ces utilisateurs finaux étaient les chercheurs eux-mêmes. Ils ont affirmé avoir très peu de contacts directs avec la FCI, ce qui correspond à l'approche de la FCI de maintenir des relations uniquement avec l'établissement.

3.1.3.2 Sous-critère de vérification : Connaissance des intérêts des parties prenantes et application de cette information dans la conception des fonds

Conclusion : La FCI utilise l'information sur les parties prenantes dans la conception des fonds.

La FCI mène de vastes consultations en plusieurs étapes auprès des établissements, des provinces et des associations concernées en vue de la mise sur pied de nouveaux fonds et de la préparation de concours importants. Les premières rondes de consultations servent à recueillir de l'information sur les besoins, les défis et les possibilités. Une fois la conception d'un concours terminé, les parties prenantes peuvent étudier et commenter les versions préliminaires des documents afin que la version définitive de ceux-ci tienne compte des questions soulevées. Des consultations récentes ont contribué à la conception du Concours 2015 du Fonds d'innovation, du Concours spécial 2014 du Fonds des Initiatives scientifiques majeures et du Concours de l'Initiative sur la cyberinfrastructure.

Le dernier concours du FCII n'ayant pas reçu le nombre prévu de soumissions, la FCI a organisé une nouvelle ronde de réunions avec les associations collégiales et les divers établissements pour relever les obstacles des collèges et définir les ajustements à apporter au concours. Dans l'ensemble, les parties prenantes considéraient que le fonds est nécessaire, mais qu'il faudrait du temps pour que tous les collèges soient prêts à y participer.

La FCI cherche aussi à connaître l'opinion des parties prenantes sur ses propres procédures. Le récent examen des pratiques de suivi de projets, axé sur la réduction du fardeau des bénéficiaires, a donné lieu à des consultations auprès des établissements, des provinces et des autres organismes subventionnaires pour trouver des moyens de réduire le fardeau des rapports et du suivi sans compromettre l'intégrité du processus.

Lors du sondage mené par BBMD auprès des responsables de projet et des utilisateurs principaux bénéficiaires du Fonds de l'avant-garde/Fonds des initiatives nouvelles ou du Fonds des leaders/Fonds des leaders John-R.-Evans, les responsables de projet ont évalué la conception des éléments fondamentaux de ces fonds, comme leurs objectifs et leurs critères d'admissibilité. Les résultats de cette enquête démontrent une forte approbation dans les deux cas, ce qui indique que la FCI a su comprendre les intérêts et les besoins des chercheurs quand elle a créé ces fonds.

Tableau 2 : Évaluation de la conception du Fonds de l'avant-garde/Fonds des initiatives nouvelles et du Fonds des leaders/Fonds des leaders John-R.-Evans

	Cote moyenne	% des cotes 4 et 5	% des cotes 1 et 2
Fonds			
Fonds de l'avant-garde/Fonds des initiatives nouvelles	3,8	70 %	8 %
Fonds des leaders/Fonds des leaders John-R.-Evans	4,0	78 %	4 %

*Remarque : échelle de 1 à 5, où 1 = faible et 5 = excellent. Synthèse de 1088 réponses.

3.1.3.3 Sous-critère de vérification : Diffusion des besoins et des réussites du milieu de la recherche

Conclusion : La FCI communique les besoins et les réussites du milieu de la recherche.

L'un des objectifs de la *Feuille de route 2012-2017* de la FCI consiste à offrir « une voix stratégique dans le discours public ».

La FCI déploie d'importants efforts pour relever des exemples de réussite en recherche et de retombées pour le Canada. Grâce à ses relations avec les établissements de recherche, la FCI rassemble des témoignages qui illustrent les percées de la recherche scientifique et les applications technologiques qui en découlent. Ces témoignages sont ensuite reformulés en termes courants et diffusés par divers moyens.

La FCI recueille beaucoup de renseignements sur l'état du milieu de la recherche au Canada. Elle a aussi acquis de l'expertise dans la tenue de consultations s'adressant à l'ensemble de ce milieu. Industrie Canada a indiqué que le fait de consulter la FCI ou, par son entremise, les autres parties prenantes pour mieux savoir ce qui se passe en recherche au Canada est très apprécié.

Conclusion générale : La FCI est reconnue pour ses efforts de mobilisation des parties prenantes. Celles-ci ont exprimé leur gratitude envers la FCI pour son niveau d'engagement et son empressement à apporter des ajustements, en réponse aux commentaires des parties prenantes. La FCI a utilisé les renseignements obtenus grâce à ses activités de mobilisation des parties prenantes pour améliorer le processus de financement de l'infrastructure. La satisfaction à l'égard de la conception des fonds de la FCI démontre que celle-ci répond aux besoins des parties prenantes. La FCI a aussi recueilli des témoignages qui illustrent, en termes courants, les percées en recherche scientifique et les applications technologiques qui en découlent.

3.2 Les procédures pour choisir les projets et en faire le suivi contribuent à l'atteinte des résultats escomptés par la FCI.

3.2.1 Sélection des projets

Critère de vérification : Efficacité des procédures d'évaluation et de sélection des projets qui consistent à prendre des décisions de financement en tenant compte du potentiel de produire les résultats escomptés

3.2.1.1 Sous-critère de vérification : Définition juste des rôles et des responsabilités à chaque étape du processus de sélection des projets, et communication de ceux-ci

Contrairement à plusieurs autres types de subventions liées à la recherche, qui visent les chercheurs eux-mêmes, les contributions de la FCI sont accordées à l'établissement. Depuis sa création, la FCI exige des établissements un résumé de leur Plan stratégique de recherche et la démonstration que les projets d'infrastructure y correspondent.

La valeur monétaire des propositions que les établissements peuvent présenter pour un concours donné est limitée. Ils doivent donc procéder à un examen à l'interne en vue de choisir les projets qu'ils soumettront. Lors des entrevues, les représentants des établissements ont décrit les divers processus qu'ils emploient à cette fin, qu'il s'agisse de procédures d'approbation à multiples paliers (approbation de la faculté, puis du comité du vice-président à la recherche, étude par un comité externe de pairs et, enfin, approbation de l'université) ou d'appels de propositions ouverts aux chercheurs, propositions qui sont ensuite évaluées par un seul comité. Quel que soit leur propre cas, les représentants des établissements ont tous souligné les avantages d'avoir un plan stratégique de recherche, celui-ci étant essentiel à leur capacité de maintenir un certain degré de transparence et d'équité dans le processus de sélection et d'approbation. En outre, le plan fournit des indications plus claires aux chercheurs et aux autres intervenants quant aux domaines et priorités de recherche des établissements.

Procédure de sélection du Fonds de l'avant-garde/Fonds des initiatives nouvelles

Les établissements procèdent à une évaluation interne pour choisir les projets à présenter.

Le comité d'experts évalue les propositions et leur accorde une cote par consensus.

Le Comité d'évaluation multidisciplinaire étudie les rapports des comités d'experts et choisit les projets qu'il recommandera en fonction de leur cote.

Le Comité d'évaluation multidisciplinaire spécial étudie les recommandations du **Comité d'évaluation multidisciplinaire** et choisit les projets qu'il recommandera au conseil d'administration de la FCI.

Le conseil d'administration de la FCI étudie les recommandations et approuve les projets.

Conclusion : Les rôles et les responsabilités du processus d'évaluation au mérite à plusieurs étapes sont clairement définis.

Le processus d'évaluation au mérite du Fonds de l'avant-garde/Fonds des initiatives nouvelles commence par l'étude des propositions par un comité d'experts provenant du domaine de recherche visé. Ces experts doivent arriver à un consensus pour chaque proposition en fonction de toute une gamme de critères, et formuler des commentaires sur les forces et les faiblesses des propositions pour étayer leur évaluation. Des employés de la FCI assistent aux discussions des comités d'experts afin de clarifier le processus au besoin. Toutes les propositions sont ensuite étudiées par des comités d'évaluation multidisciplinaires. Ces comités vérifient l'évaluation des divers comités d'experts en s'assurant que les cotes accordées correspondent aux commentaires de leurs membres, et les rajustent au besoin. Les comités d'évaluation multidisciplinaires procèdent alors à la première sélection parmi les projets soumis. Comme les concours reçoivent souvent un nombre trop élevé d'excellents projets, ceux-ci doivent avoir reçu une cote très élevée pour chacun des critères pour être recommandés à l'étape suivante. Le comité d'évaluation multidisciplinaire spécial étudie ensuite tous les projets recommandés par les différents comités d'évaluation multidisciplinaires et dresse une liste de propositions à soumettre à l'approbation du conseil d'administration de la FCI. C'est ce dernier qui rend les décisions de financement définitives à un projet. Les employés de la FCI ne prennent donc aucune décision de financement, ce qui élimine toute possibilité de favoritisme auquel pourraient donner lieu les relations de travail avec les établissements.

Le processus d'évaluation au mérite du Fonds des leaders/Fonds des leaders John-R.-Evans commence lui aussi par l'étude des propositions par des experts provenant du domaine de recherche visé. Ces experts emploient des modèles de rapport d'évaluation en ligne pour accorder une cote à chaque proposition dans toutes sortes de catégories, et formuler leurs commentaires sur les forces et les faiblesses des projets afin d'étayer leur évaluation. Les experts recommandent aussi le financement ou non du projet. Ils ne se réunissent toutefois pas pour discuter du résultat de leur évaluation. Le personnel de la FCI s'assure ensuite que les cotes correspondent aux recommandations. Il peut aussi faire évaluer la proposition par un comité consultatif ou un examinateur expert si les points de vue des différents experts divergent trop. Les projets recommandés sont ensuite soumis à l'approbation du Conseil.

Les rôles et les responsabilités sont clairement définis à chaque étape du processus. Des directives et des notes à ce sujet sont fournies aux membres des comités. Les modèles de rapport d'évaluation pour les différentes étapes clarifient les rôles et guident les experts dans l'étude exhaustive des propositions et la consignation des motifs et arguments qui appuient leur décision visant l'octroi ou non de contributions.

Procédure de sélection du Fonds des leaders/Fonds des leaders

John-R.-Evans

Les établissements procèdent à une évaluation interne pour choisir les projets à présenter.

Les experts étudient les propositions chacun de leur côté, y accordent une cote et formulent leurs recommandations.

Le personnel de la FCI harmonise les cotes et les recommandations des experts (en consultation avec un comité consultatif ou un examinateur expert si nécessaire)

Le conseil d'administration de la FCI étudie les recommandations et approuve les projets.

Les membres du Conseil ont clairement indiqué que c'est à eux que revient l'approbation du financement définitif des propositions recommandées. Lors des entrevues, ils ont expliqué que même sans étudier en détail tous les projets qui leur sont soumis, ils portent une attention particulière à la rigueur et à la transparence du processus ayant mené aux recommandations comme fondement de la prise de décisions assurées à l'étape de l'approbation.

3.2.1.2 Sous-critère de vérification : Conformité des exigences du processus de demande à celles des accords de financement et inclusion des renseignements liés à chacun des résultats escomptés

Conclusion : Les exigences du processus de demande sont conformes à celles des accords de financement et tiennent compte des renseignements liés aux résultats escomptés.

L'Accord de financement de 2010 est très clair sur les questions d'admissibilité des bénéficiaires, des projets et des coûts. Elle définit également des critères obligatoires de pérennité et de financement par les partenaires pour les immobilisations proposées.

Les guides de présentation de propositions de financement distribués par la FCI à chaque cycle de financement expliquent les critères d'admissibilité et définissent les types de projets et de dépenses visés, le plafond de contribution de la FCI et les exigences sur les contributions des partenaires. Les formulaires de demande de la FCI énoncent clairement l'obligation du demandeur de fournir certains renseignements afin de confirmer son admissibilité en vertu de l'Accord de financement de 2010. Ces formulaires assurent en outre l'uniformité des demandes, ce qui permet au personnel de la FCI et aux évaluateurs externes de trouver l'information pertinente plus facilement.

En ce qui a trait à l'atteinte des résultats escomptés définis dans l'Accord de financement de 2010, la FCI a conçu ses fonds et les divers cycles des concours de façon à ce qu'ils tiennent chacun compte d'éléments distincts de ces résultats. Ainsi, dans leur ensemble, les fonds couvrent tous les résultats escomptés. Une revue des renseignements requis dans les modèles de présentation de projet aux différents fonds a démontré que les experts évaluateurs ont accès à l'information nécessaire pour déterminer si le projet correspond aux résultats globaux escomptés.

3.2.1.3 Sous-critère de vérification : Clarté des indications dans la procédure de sélection :

- **Les critères de sélection respectent les exigences des accords de financement (bénéficiaires et dépenses admissibles, allocation des contributions)**
- **Les motifs justifiant les décisions de financement correspondent aux objectifs du fonds (Les fonds correspondent aux résultats escomptés)**

Conclusion : Les motifs justifiant les décisions de financement correspondent aux objectifs d'un fonds. Les fonds correspondent aux résultats escomptés.

Un échantillon des propositions de financement au Fonds de l'avant-garde/Fonds des initiatives nouvelles, au Fonds des leaders/Fonds des leaders John-R.-Evans et au Fonds collège-industrie pour l'innovation a fait l'objet d'une vérification. Dans le but de mieux comprendre l'évaluation

des propositions, cet échantillon a été sélectionné de façon discrétionnaire et contenait des demandes refusées, d'autres ayant reçu un financement partiel et des demandes approuvées avec ou sans condition.

Toutes les demandes sont d'abord étudiées par le personnel de la FCI, qui détermine au moyen d'une liste de contrôle si tous leurs éléments sont conformes aux exigences d'admissibilité des bénéficiaires, des projets et des coûts de l'Accord de financement de 2010. Cette liste de contrôle avait été remplie pour toutes les demandes de l'échantillon sélectionné. Les lacunes relevées par les employés de la FCI étaient mineures. Certains des achats proposés ne correspondaient pas à la définition d'une infrastructure. Ces cas ont été relevés pour éventuellement faire l'objet d'un suivi auprès des demandeurs concernés et d'ajustements de leur part si le financement de leur projet est recommandé.

La décision d'accorder du financement se base principalement sur les évaluations des comités d'experts et sur la cote obtenue pour la concordance aux critères du fonds visé indiqués dans le modèle de rapport d'évaluation. Les modèles d'évaluation des experts des concours plus récents ont été enrichis, en y ajoutant des consignes supplémentaires à l'intention des experts évaluateurs sur la gamme des éléments à évaluer en fonction de chaque critère. L'examen des rapports des comités d'experts (Fonds de l'avant-garde/Fonds des initiatives nouvelles) et des rapports individuels d'experts (Fonds des leaders/Fonds des leaders John-R.-Evans) a confirmé que les experts accordaient des cotes distinctes à chaque critère. Dans quelques cas, les motifs des cotes attribuées n'étaient pas abondamment expliqués, mais les motifs exprimés correspondaient généralement à la cote donnée. Ces commentaires peuvent aider les établissements à produire de meilleures demandes dans le futur.

Pour les projets du Fonds de l'avant-garde/Fonds des initiatives nouvelles, les comités d'évaluation multidisciplinaires ont aussi consigné leurs commentaires sur les forces et les faiblesses générales des propositions et confirmé ou ajusté les cotes de divers critères. Du côté du Fonds des leaders/Fonds des leaders John-R.-Evans, le personnel de la FCI s'assurait de la correspondance entre les cotes et les recommandations de chaque évaluateur. Quand il y avait divergence d'opinion entre les évaluateurs sur les cotes ou les recommandations, le projet était soumis à un comité consultatif ou à un examinateur expert pour décider si son financement devait être ou non recommandé, en tenant compte de la documentation fournie par les experts évaluateurs.

Le processus de sélection des projets à financer met clairement l'accent sur l'excellence en recherche. Comme les concours du Fonds de l'avant-garde/Fonds des initiatives nouvelles reçoivent souvent un nombre trop élevé d'excellents projets, ceux-ci doivent avoir reçu une cote très élevée pour chacun des critères pour poursuivre à l'étape suivante. Pour les concours du Fonds des leaders/Fonds des leaders John-R.-Evans, l'approbation d'un projet signifie le versement des sommes théoriquement allouées à l'établissement. Bien que le financement ait alors déjà été alloué, les évaluateurs peuvent recommander de ne pas financer les projets qui ne semblent pas atteindre un certain standard général d'excellence en recherche.

Les représentants des provinces ont aussi affirmé que le processus d'évaluation par comité d'experts de la FCI leur permettait de juger du mérite des recherches proposées et de l'infrastructure requise. La plupart des provinces complètent les résultats de l'évaluation du mérite en analysant la conformité des demandes aux priorités provinciales de recherche, de

potentiel d'utilisation commerciale, de retombées socioéconomiques et d'emploi, ainsi que de possibilités d'emploi de personnel hautement qualifié.

Conclusion générale : Les rôles et les responsabilités sont clairement définis à chacune des étapes du processus de sélection des projets de la FCI. Les modèles de présentation de projet sont conçus de façon à recueillir les renseignements nécessaires pour déterminer l'admissibilité des projets et leur potentiel de contribution à l'atteinte des résultats escomptés. Le processus d'évaluation et de sélection permet de déterminer les projets d'excellence qui ont les plus fortes chances de contribuer à l'obtention des résultats escomptés.

3.2.2 Suivi des projets

Critère de vérification : Correspondance entre les mesures de suivi des projets et leurs risques

3.2.2.1 Sous-critère de vérification : Conception des mesures de suivi pour cerner les principaux risques, effectuer un suivi du niveau de risque et évaluer l'efficacité des mesures d'atténuation

Conclusion : Les mesures de suivi des projets permettent de cerner les principaux risques, effectuer un suivi du niveau de risque et évaluer l'efficacité des mesures d'atténuation.

À la FCI, la responsabilité principale de la supervision des projets revient aux chargés de programmes. Chacun d'eux est affecté à un ensemble d'établissements et doit superviser tous les projets en cours de ces établissements. Ils reçoivent le soutien de l'unité des finances, avec lequel ils collaborent étroitement dans l'exécution de leurs tâches.

Au fil du temps, la FCI a conçu plusieurs listes de contrôle pour aider les chargés de programmes et l'unité des finances à définir le niveau de suivi requis. L'outil de sélection de vérification des contributions est une de ces listes. Il permet de déterminer la nécessité de procéder à une vérification du bénéficiaire pour un projet donné et à quel moment. D'autres listes de contrôle, remplies après l'octroi du financement à un projet, font ressortir les facteurs communs de risque. Les projets qui comprennent la construction de locaux pour la recherche en plus de l'acquisition d'équipement, par exemple, sont généralement plus complexes et plus susceptibles de donner lieu à des retards et à une escalade des dépenses.

L'application de l'Outil d'évaluation et de gestion des risques au projet et à l'établissement constitue le processus formel d'évaluation des risques. Cet outil permet aux chargés de programmes d'analyser divers domaines de risque. L'outil est obligatoire pour les projets qui reçoivent une contribution de plus de un million de dollars de la FCI et les établissements qui bénéficient de contributions totales de dix millions ou plus à des projets actifs de la part de la FCI. Dans le cas des projets auxquels la FCI accorde moins d'un million de dollars, l'outil est

Outil d'évaluation et de gestion du risque

RISQUES INSTITUTIONNELS

Capacité de gestion
Dépenses inappropriées
Escalades majeures des coûts
Retards importants
Planification et mise sur pied du portefeuille
Pérennité

appliqué si le niveau de risque du projet est plus élevé. On emploie par exemple l'outil pour les projets du FCII, car la FCI et les collèges collaborent depuis moins longtemps. En fonction de l'analyse de risque, un chargé de programmes peut décider d'ajouter des exigences précises d'atténuation ou de suivi d'un risque relevé. L'outil permet de consigner les cotes attribuées aux éléments de risque et leurs justifications. L'outil sert au contrôle des mesures de suivi prévues et fixe des rappels au sujet des activités qui n'ont pas été notées. L'outil envoie aussi des rappels concernant la révision et la mise à jour des évaluations de risques, qui doivent se faire au moins une fois l'an.

L'examen d'un échantillon discrétionnaire de projets a révélé que les diverses listes de contrôle avaient bien été remplies et qu'on avait utilisé l'outil pour les projets les plus récents, comme requis. Il y avait beaucoup de variation de quantité et de clarté des notes visant à justifier la cote de risque attribuée dans l'outil. Étant donné que la première version de l'outil établissait la cote par défaut dans chaque domaine à « faible », sans notes justificatives, il n'est pas clair si une cote de risque a été attribuée ou non. Le problème a été éliminé dans la nouvelle version de l'outil, qui donne par défaut un espace blanc, obligeant le chargé de programmes à sélectionner une cote pour chaque catégorie du formulaire. On a également relevé des cas où une action proposée décrite dans la section d'analyse de risque n'apparaissait pas dans les fenêtres d'actions proposées qui déclenchent les rappels de suivi.

Recommandation n° 2 :

La FCI devrait s'assurer que l'Outil d'évaluation et de gestion du risque est utilisé efficacement pour documenter l'évaluation des risques du projet et de l'établissement, et planifier les mesures de suivi.

Réponse de la direction : L'Outil d'évaluation et de gestion du risque a été créé en 2013. Les divergences entre les évaluations et les notes des différents utilisateurs de cet outil constituent l'un des défis soulevés lors de sa conception. On peut s'y attendre quand de nombreuses personnes utilisent un outil donné. Depuis l'adoption de l'Outil d'évaluation et de gestion du risque, les équipes des programmes et des finances se réunissent périodiquement pour étudier les évaluations réalisées et examiner la documentation d'appui exigée par cet outil. Cette recommandation sera appliquée.

3.2.2.2 Sous-critère de vérification : Établissement et révision périodique de la cote de risque des projets par la FCI en consultation avec l'établissement concerné pour connaître sa perception des risques du projet

Conclusion : La cote de risques de projets et des établissements dans l'outil est mise à jour régulièrement.

L'outil peut émettre un rappel pour réviser et actualiser la cote, prévus au moins une fois l'an. L'étude des outils complétés a révélé que certains chargés de programmes mettent plus fréquemment à jour l'outil pour y indiquer la résolution des questions de risque et la réduction des cotes de risque qui en découle.

Conclusion : La FCI ne sollicite pas assidûment le point de vue des établissements sur les risques du projet.

Mise à part la question de la pérennité, les demandeurs n'ont pas à traiter les questions de risque et d'atténuation dans leurs demandes. Les comités d'experts peuvent exprimer leurs préoccupations quant à certains domaines de risque non mentionnés dans la demande, comme l'expertise requise pour utiliser de l'équipement complexe ou entreprendre certains essais. Si elle accorde du financement à un tel projet, la FCI entamera une procédure de suivi pour aborder ces questions.

Les visites d'examen se penchent sur la gestion et le suivi axés sur le risque des établissements. La FCI collabore en outre avec chaque établissement à la gestion des risques liés aux projets. Le point de vue de l'établissement sur ses activités de gestion et de supervision est intégré à l'outil et peut ainsi influencer sur l'évaluation des risques de la FCI et sur le niveau de suivi. La FCI transmet volontairement à chaque établissement concerné l'outil complété.

3.2.2.3 Sous-critère de vérification : Correspondance entre les mesures de suivi des projets et leurs risques

Conclusion : Le suivi des projets se déroule comme prévu. Il n'y a pas suffisamment de données disponibles pour confirmer que les efforts de suivi correspondent aux cotes de risque.

La FCI n'a pas de calendrier de suivi et de production de rapports fixe lorsque les cotes de risque sont plus élevées dans certains domaines. Les chargés de programmes jouissent d'une autonomie considérable pour déterminer les méthodes de contrôle et leur intensité. Cela dit, la justification d'une activité de suivi donnée pour résoudre un risque est rarement expliquée dans l'outil. La documentation sur la cote de risques attribuée est limitée. Il n'y a donc pas suffisamment de données disponibles pour conclure que les efforts de suivi correspondent réellement aux cotes de risque. La deuxième recommandation ci-dessus concerne l'utilisation efficace de l'outil pour documenter les évaluations des risques et planifier les mesures de suivi.

Les chargés de programmes ont indiqué lors des entrevues que le suivi est principalement effectué par des contacts fréquents avec les personnes-ressources des établissements. Les chargés de programmes estiment que cette façon de faire est plus proactive et efficace que d'exiger de produire plus de rapports.

Les chargés de programmes ont aussi une grande liberté pour approuver les modifications aux échéanciers des projets et aux articles à acheter. Les facteurs étudiés dans le processus d'approbation des demandes de modifications comprennent la pertinence des changements par rapport au projet approuvé initialement, pertinence déterminée notamment en fonction de consultations informelles avec d'autres chargés de programmes et de l'étude de l'information sur les décisions prises antérieurement dans des circonstances similaires. Nous n'avons relevé aucune incohérence en ce qui concerne les modifications approuvées dans les dossiers évalués.

Aux fins de la vérification des activités de suivi, il a fallu confirmer l'ajout des exigences de production de rapports à l'Entente de contribution financière formulées dans l'évaluation des risques du projet, et que ces exigences avaient été satisfaites. Comme dans la récente

vérification du Fonds des ISM, des exigences de production de rapports n'ont pas été incluses dans l'Entente de contribution financière ou le modèle de rapport portait un titre différent de celui de l'exigence correspondante dans l'entente, ce qui avait pu créer de la confusion chez l'établissement à l'égard de ces exigences. Il est aussi à noter que la décision de réduire la fréquence des rapports a été communiquée par courriel à tous les établissements concernés. Cette méthode de communication est acceptable, car en plus d'être claire, elle permet d'épargner le temps et les efforts requis pour modifier toutes les ententes de contribution financière en vigueur.

Recommandation n° 3 :

La FCI devrait définir clairement toutes ses exigences de production de rapports dans l'Entente de contribution financière.

Réponse de la direction : La FCI révisé présentement son modèle d'entente de contribution financière et y intégrera toutes les exigences de production de rapports connues à l'étape de la finalisation de la contribution. Étant donné que la FCI utilise une approche de gestion axée sur le risque, ces exigences peuvent être modifiées avec le temps si les risques d'un projet changent.

Le suivi des projets sélectionnés dans notre vérification a été réalisé selon les règles. Les versements n'ont pas été effectués avant que les exigences de production de rapports et autres n'aient été satisfaites.

3.2.2.4 Sous-critère de vérification : Application de l'information obtenue des activités de suivi pour ajuster la cote de risque du projet, de l'établissement et de l'approche axée sur le risque

Conclusion : L'information obtenue des activités de suivi sert à ajuster la cote de risque du projet, de l'établissement et de l'approche axée sur le risque.

Le nombre d'aspects considérés dans l'évaluation formelle de la cote de risque a augmenté. L'Outil d'évaluation et de gestion du risque tient aussi compte de la pérennité, en plus du calendrier d'acquisition de l'infrastructure.

La valeur monétaire d'un projet constituant une mesure de risque, la fréquence de présentation de l'information financière a été augmentée pour les projets plus importants. L'étude et le suivi continu des vérifications de projets ont révélé que cette augmentation n'était pas toujours justifiée et qu'elle générerait plus de travail pour la FCI et les établissements concernés. Par conséquent, la fréquence exigée pour la présentation de l'information financière a été réduite pour la majorité des projets à une fois l'an, voire aux deux ans.

L'examen par la FCI des résultats des vérifications de projets a permis de cerner les domaines où des erreurs sont susceptibles de se produire. La vérification des projets cible les domaines de risque connus (par exemple, l'estimation des contributions en nature, des travaux de construction). Ces situations sont aussi indiquées dans les listes de contrôle des nouveaux projets afin d'attirer l'attention sur ces domaines de risque.

Les activités de suivi permettent d'ajuster la cote de risque d'un projet dans le temps et au fur et mesure que la capacité de l'établissement à assurer le suivi de ses projets d'infrastructure s'accroît. Une « pratique exemplaire » notée dans l'Outil d'évaluation et de gestion du risque pour certains projets consiste à en consigner les domaines de risque précis, pour ensuite ajouter des notes tout au long du projet sur la résolution de chacune de ces questions.

Les visites d'examen veulent assurer une meilleure connaissance des mesures de suivi de projets des établissements.

Conclusion générale : L'approche de suivi des projets de la FCI est conçue pour tirer parti de la capacité de suivi des établissements bénéficiaires. Les visites d'examen servent à confirmer cette capacité dans les établissements dont les projets ont une valeur monétaire élevée. Chaque chargé de programmes supervise les projets en cours des établissements dont il est responsable. Cette façon de faire facilite le développement d'une relation de travail qui dépasse les simples limites de l'application des exigences de production de rapports. Des outils comme l'Outil de gestion d'évaluation du risque aident les chargés de programmes à exécuter ce travail de suivi. Au fil des ans, la FCI a évalué l'efficacité de son processus de suivi. Elle a ajusté ses exigences pour équilibrer les désavantages et les avantages de la production de rapports.

4. ÉCONOMIE, EFFICIENCE ET EFFICACITÉ

L'Accord de financement de 2010 requiert une vérification du rendement ou de l'optimisation des ressources pour confirmer que les sommes octroyées à la FCI ont été employées avec économie, efficacité et efficacie. À l'examen des activités de la FCI, il a été possible de relever plusieurs exemples d'approches employées par la FCI pour favoriser l'économie, l'efficacité et l'efficacie dans l'utilisation des sommes reçues et l'accomplissement de son mandat.

4.1 Économie dans l'utilisation des fonds de la FCI

4.1.1 Coûts de fonctionnement

Comme l'évaluation du rendement global a permis de le constater, la FCI maintient depuis plusieurs années ses coûts de fonctionnement à un faible niveau par rapport aux sommes qu'elle consacre au financement de l'infrastructure. Ce niveau est d'ailleurs inférieur à celui qu'on retrouve dans les organismes fédéraux de financement de la recherche.

Le tableau 3 ci-dessous illustre les coûts de fonctionnement totaux de la FCI de 2009-2010 à 2013-2014. Ils se chiffraient entre 12,5 millions à 14,1 millions de dollars par an.

De 2009-2010 à 2013-2014, la proportion des frais d'exploitation de la FCI par rapport aux sommes versées variait de 2,4 à 3,4 pour cent, ce qui est comparable au chiffre de 3 pour cent cité dans le rapport de l'évaluation du rendement global de 2010, chiffre qui était basé sur l'évaluation de 2007 des fondations, dont la FCI.

Tableau 3 : Coûts de fonctionnement de la FCI en pourcentage des contributions versées

	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Coûts totaux de fonctionnement (\$)	13 040 979	12 519 725	14 112 567	12 952 516	12 984 778
Contributions versées (\$)	379 369 095	460 104 290	427 219 788	549 812 706	406 899 214
Frais d'exploitation en % des contributions versées	3,4 %	2,7 %	3,3 %	2,4 %	3,2 %

(Source : FCI, données fournies le 19 septembre 2014)

Le rapport d'évaluation des fondations de 2007 expliquait en outre que, « au cours des six dernières années, les coûts de fonctionnement et d'administration des Instituts de recherche en santé du Canada, du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie et du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada ont représenté en moyenne entre 5 % et 6 % du total de leurs dépenses ». L'étude des rapports annuels de ces organismes a révélé que leurs coûts de fonctionnement par rapport aux subventions versées s'élevaient respectivement à 6,4, 5,5 et 4,6 pour cent en 2011-2012. Les données des rapports sur leurs plans et les priorités de 2013-2014 indiquent par ailleurs que les services internes représentaient, en pourcentage des dépenses totales et pour la période de 2010-2011 à 2013-2014, de 2,8 à 3,3 pour cent pour les , de 2,3 à 2,5 pour cent pour le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie et de 2,2 à 2,5 pour cent pour le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada. Les services

internes sont un élément des frais d'exploitation distinct des coûts directs des programmes, qui sont compris ailleurs dans les frais d'exploitation de la FCI.

La comparaison des organismes de financement relève certains facteurs de différenciation, comme le montant moyen et le nombre des subventions et des contributions de chaque organisme, qui peuvent aussi influencer sur ces pourcentages. Cela dit, les frais d'exploitation de la FCI en pourcentage des décaissements se comparent quand même favorablement à ceux de ces trois organismes.

Lors des entrevues, le personnel de la FCI a fait état de changements apportés pour réduire les frais associés à la tenue des concours de financement sans compromettre l'efficacité du processus. Ces exemples comprenaient la centralisation des réservations de voyage des membres des comités d'experts et la distribution par voie électronique des documents au lieu de les expédier par courrier.

4.1.2 Coût des contributions

Le souci d'économie marque tout le processus de sélection et de suivi des projets d'infrastructure de recherche. Les demandes de financement doivent comprendre une liste détaillée de l'équipement et de toute acquisition d'infrastructure prévue, dont le coût de chaque élément. Les comités d'experts déterminent si les achats proposés sont nécessaires aux travaux de recherche visés et si le coût prévu est raisonnable. Les comités d'experts peuvent recommander un financement partiel pour exclure les éléments sans lien direct avec les recherches projetées ou ajuster les coûts qui ne sont pas jugés raisonnables. L'établissement doit obtenir l'approbation de la FCI pour tout changement important du coût ou de la nature des articles au moment de l'acquisition de l'infrastructure et rapporter les coûts réels et les variations à la fin du projet. Certains projets peuvent faire l'objet d'une vérification des contributions visant à confirmer la correspondance des dépenses avec celles prévues au projet approuvé. Toutes ces mesures de contrôle veulent garantir que les contributions sont accordées à l'achat d'infrastructures qui serviront vraiment aux activités de recherche présentées.

Conclusion : La FCI a su faire preuve de souci d'économie dans l'utilisation des sommes réservées à son fonctionnement et aux contributions octroyées aux projets.

4.2 Efficacité dans l'atteinte des résultats escomptés

4.2.1 Comprendre le paysage de la recherche

Tel que nous l'avons mentionné aux points 3.1.1.2 et 3.1.1.3, la FCI a évalué formellement les risques pour bien saisir les obstacles et les possibilités existants dans la poursuite des résultats escomptés décrits dans l'Accord de financement de 2010. La FCI a élaboré des mesures d'atténuation. Elle les a ensuite mises en place et a effectué un suivi afin de réduire les obstacles.

La mobilisation des parties prenantes est un processus important pour mieux comprendre le milieu de la recherche dans son ensemble. La FCI ne finance qu'une partie des coûts d'infrastructure. Les établissements bénéficiaires doivent trouver ailleurs le financement de contrepartie pour que la contribution du projet soit finalisée et que la FCI libère les sommes. Les

établissements bénéficiaires et les chercheurs doivent également obtenir du financement de recherche avant d'entreprendre leurs travaux. Par conséquent, la FCI doit être au courant des priorités des établissements bénéficiaires et des partenaires financiers, ainsi que des défis auxquels ils sont confrontés, pour concevoir des concours de financement qui correspondent aux besoins et aux possibilités du milieu de la recherche. Chaque unité organisationnelle de la FCI a un rôle à jouer dans la mobilisation des parties prenantes. Comme nous l'indiquions au point 3.1.3.1, les provinces et les établissements ont parlé très favorablement de la relation qu'ils entretiennent avec la FCI et des efforts de celle-ci pour mobiliser les parties prenantes au moyen d'approches formelles et informelles.

4.2.2 Processus d'évaluation au mérite

Le processus d'évaluation au mérite de la FCI pour octroyer des contributions aux projets d'infrastructure est très respecté. Ce processus met l'accent sur l'excellence en recherche. Les projets qui n'obtiennent pas une cote élevée sur le plan de l'excellence en recherche n'auront pas de succès dans les concours qui s'alignent sur résultats escomptés.

4.2.3 Multiplicité des retombées des projets

Le rapport annuel de la FCI décrit les liens entre les divers fonds et concours et les résultats escomptés. De plus, selon les rapports de projet, les retombées d'un projet correspondent souvent à plusieurs résultats escomptés. La fréquence des concours du Fonds des leaders/Fonds des leaders John-R.-Evans et la portée habituelle des projets financés démontrent que ce fonds est particulièrement bien conçu pour aider à attirer et à retenir les chercheurs au pays. De plus, les chercheurs affirment que l'infrastructure acquise grâce au Fonds de l'avant-garde/Fonds des initiatives nouvelles a joué un rôle important dans leur décision de rester au Canada.

Des fonds visés par la vérification de l'optimisation des ressources, seul le Fonds collège-industrie pour l'innovation exigeait expressément que les travaux de recherche proposés aient un lien direct avec les activités d'un partenaire du secteur privé. Les données tirées des Rapports d'avancement de projets de 2011-2012 démontrent cependant que certains projets d'autres fonds, le Fonds de l'avant-garde/Fonds des initiatives nouvelles et le Fonds des leaders/Fonds des leaders John-R.-Evans avaient aussi des liens avec des utilisateurs du secteur privé.

4.2.4 Mesure et rapport des extraits et des résultats

Tel que nous l'avons indiqué au point 3.1.2, la FCI exige la production d'un Rapport d'avancement de projet chaque année pour plus de 2000 projets d'infrastructure en service. À ce rapport s'ajoutent périodiquement d'autres sources de données, comme le sondage à participation volontaire réalisé pour la présente Évaluation du rendement global-Vérification de l'optimisation des ressources et des études plus ciblées et approfondies pour aborder toute la gamme des questions liées au financement à la FCI.

Le rapport annuel de la FCI décrit les liens précis entre les divers fonds et concours et les résultats escomptés, mais ne fournit pas de données qui démontrent des progrès dans la poursuite de ceux-ci. Le rapport d'analyse des rapports d'avancement de projet fournit une analyse et une représentation graphique de données sélectionnées provenant des rapports. Il suffirait de consacrer une section aux données qui correspondent à chaque élément des

résultats escomptés pour mettre davantage l'accent sur l'efficacité dans l'atteinte de ces résultats. L'analyse des tendances des données des rapports d'avancement de projet à long terme et en fonction de la maturité des projets (an 2, an 3, etc.) démontrerait comment l'impact varie dans le temps.

Conclusion : La FCI a fait preuve d'efficacité dans l'utilisation des contributions octroyées dans l'atteinte des résultats escomptés. Elle pourrait toutefois améliorer la diffusion des retombées en illustrant l'ampleur de l'impact de l'utilisation de ces contributions.

4.3 Procédures et contrôles de gestion efficaces en vue de l'atteinte des résultats escomptés

La FCI fait appel à toutes sortes de méthodes pour favoriser l'efficacité dans l'atteinte des résultats escomptés.

4.3.1 Utilisation efficace des mesures d'atténuation

Lors du processus d'évaluation des risques de la FCI, la direction évalue sa tolérance au risque par rapport à chaque domaine de risque important en fonction du risque résiduel après l'application des mesures d'atténuation existantes. Étant donné qu'on ne peut éliminer complètement les risques, on recourt à des mesures d'atténuation additionnelles seulement pour les risques qui dépassent le niveau de tolérance acceptable. Cette analyse critique favorise l'efficacité dans l'application des ressources à l'atténuation des risques relevés.

4.3.2 Conception des concours et mécanismes de soumission des demandes

La FCI a mis au point plusieurs mécanismes pour favoriser l'efficacité dans le processus de sélection des projets. L'enveloppe des établissements limite la valeur monétaire des propositions que celles-ci peuvent soumettre. Les établissements savent que pour être accepté, un projet doit être concurrentiel par rapport aux critères de la FCI pour ce concours et doit mobiliser un financement de contrepartie s'il est choisi par la FCI. En transférant aux établissements la responsabilité d'évaluer les projets à soumettre à la FCI, celle-ci encourage la présentation de projets de grande qualité et limite la quantité de propositions, ce qui permet de contrôler le coût de la tenue des concours. La FCI exige aussi que les dossiers de projet lui soient transmis par voie électronique, ce qui accroît l'efficacité dans la gestion des documents pour les concours plus importants. Les organismes provinciaux de financement ont confirmé que le travail des comités d'experts de la FCI réduit le temps et les efforts requis pour la prise des décisions de financement au provincial.

4.3.3 Suivi de l'établissement

L'établissement et la FCI partagent le même objectif de suivi des projets – faire en sorte que les projets d'infrastructure se terminent à temps et respectent le budget établi. En axant le suivi sur le fonctionnement de l'établissement, la FCI tire parti des capacités de celui-ci en matière d'approvisionnements, de contrats, de gestion financière et de projets, ce qui réduit la nécessité pour la FCI d'effectuer une analyse détaillée des dépenses rapportées pour chaque projet. La FCI applique une approche axée sur le risque au suivi des projets et des établissements, approche

formalisée par l'utilisation de l'Outil d'évaluation et de gestion du risque qui fixe le niveau de suivi et la fréquence des activités.

La FCI a réalisé un examen de ses pratiques dans l'optique de « la réduction du fardeau ». En s'appuyant sur une révision à l'interne et sur des consultations avec les établissements, on a pu modifier certaines étapes précises du processus de suivi afin de réduire la quantité de rapports à produire par les établissements, sans toutefois compromettre l'intégrité de ce processus.

La FCI effectue des visites d'examen dans les établissements dont les projets en cours sont plus nombreux ou de valeur monétaire plus élevée. Ces visites donnent lieu à une évaluation et à la formulation de recommandations en vue d'améliorer la capacité organisationnelle dans la sélection de projets, l'achèvement de l'installation et la mise en service de l'infrastructure de recherche. La comparaison des cotes obtenues par les établissements lors de visites d'examen successives démontre une amélioration de la capacité organisationnelle à gérer le cycle de vie de l'infrastructure de recherche. De même, les vérifications des contributions des projets choisis ont confirmé l'exactitude des coûts de projet rapportés, grâce aux contrôles financiers et à la gestion des projets dans les établissements.

Conclusion : La FCI a fait preuve d'efficience dans l'application de ses procédures et contrôles de gestion pour faire en sorte que les sommes soient réellement consacrées à la poursuite des résultats escomptés.

5. CONCLUSIONS

Bien que l'atteinte des résultats escomptés dépende de la réussite finale des projets entrepris par les bénéficiaires, le dynamisme des activités de fonctionnement de la FCI et de celles liées à la gestion des fonds influe grandement sur l'obtention des résultats escomptés dans l'ensemble.

La FCI comprend très bien les résultats visés par l'Accord de financement de 2010. La FCI emploie une approche axée sur le risque pour planifier et gérer les activités afin d'atteindre ces résultats. La FCI effectue des évaluations formelles périodiques des risques et assure un contrôle informel continu pour déterminer le niveau de risque et l'efficacité des mesures d'atténuation.

La FCI possède un plan de mesure du rendement officiel. Cela dit, elle pourrait améliorer la mesure du rendement en lien avec les résultats escomptés si l'on incluait chaque élément du résultat escompté séparément dans le modèle logique et si l'on modifiait le cadre de mesure du rendement et le cadre d'évaluation en conséquence. La FCI dispose de plusieurs mécanismes de collecte des données de rendement pour ce qui est des retombées de l'infrastructure financée. Ces renseignements sont analysés et rapportés au moins une fois l'an. La FCI pourrait mieux démontrer les retombées des contributions octroyées en faisant état, dans son rapport annuel, de données générales sommaires sur l'avancement dans la poursuite des résultats escomptés.

La FCI est reconnue pour ses efforts dans le domaine de la mobilisation des parties prenantes. Ceux-ci ont exprimé leur gratitude envers la FCI pour son niveau d'engagement et son empressement à apporter des ajustements, en réponse aux commentaires des parties prenantes. La responsabilité de la mobilisation des parties prenantes est distribuée à l'échelle de l'organisation, les représentants de chaque unité étant officiellement chargés d'établir des liens avec leurs pairs dans les établissements bénéficiaires et autres organismes de financement. La FCI dispose en outre de mécanismes efficaces de diffusion de l'information obtenue à l'intérieur de l'organisation.

Le processus d'évaluation au mérite appliqué par la FCI dans la sélection des projets est solide et très apprécié du milieu de la recherche et des autres bailleurs de fonds. Il aligne effectivement le portefeuille des projets choisis sur les résultats escomptés de l'Accord de financement de 2010.

L'approche de suivi des projets de la FCI exige un partenariat avec des établissements bénéficiaires qui sont directement intéressés par l'acquisition d'infrastructure, dans le respect des échéanciers et du budget fixés. L'approche axée sur le risque de la FCI concernant le suivi des projets est conçue pour assurer l'efficacité des contrôles tout en réduisant le fardeau du suivi et de la production de rapports.

La FCI s'est montrée économe dans l'utilisation des sommes réservées à l'accomplissement de son mandat. La FCI est une organisation à la structure allégée dont les activités sont équilibrées et rondement menées. Elle maintient ses coûts de fonctionnement interne à un faible niveau par rapport aux contributions octroyées au financement de l'infrastructure. Par ailleurs, l'examen du comité d'experts réalisé pour choisir un projet comprend une étude minutieuse de l'infrastructure proposée qui sert à confirmer que tous ses éléments sont bien nécessaires et que les frais prévus sont raisonnables.

La FCI favorise l'utilisation efficace des contributions octroyées avec ses efforts constants de mobilisation des parties prenantes en vue de comprendre l'évolution du milieu de la recherche. Le processus d'évaluation au mérite pour la sélection des projets met fortement l'accent sur l'excellence en recherche. Les projets choisis facilitaient souvent sur plusieurs plans l'atteinte des résultats escomptés. La FCI a recueilli et analysé des données sur tous les projets financés afin de démontrer que l'infrastructure a effectivement produit les retombées souhaitées.

La FCI a confirmé son efficacité en révisant continuellement ses procédures dans tous les domaines. Les risques sont relevés et évalués afin de déterminer si les mesures actuelles d'atténuation sont efficaces et s'il est nécessaire d'en adopter d'autres. De par leur conception, les concours exigent la participation des établissements dans le choix stratégique des projets à présenter. La capacité de suivi des projets des établissements a été évaluée afin de garantir que les projets se terminent à temps et selon leur budget, préservant ainsi les intérêts communs de la FCI et des établissements concernés.

Dans l'ensemble, on peut affirmer que la FCI est une organisation solide et mature qui cherche continuellement à s'améliorer pour accomplir son mandat dans un esprit d'économie, d'efficacité et d'efficience.

ANNEXES

Annexe A : Approbation des projets à la FCI par fonds

Fondation canadienne pour l'innovation
 Activités de sélection des projets par volet de financement — Année d'approbation par le
 conseil d'administration de la FCI
 Exercice prenant fin le 31 mars
 Nombre de projets/Valeur monétaire en millions

Fonds		2006– 2007	2007– 2008	2008– 2009	2009– 2010	2010– 2011	2011– 2012	2012– 2013	2013– 2014
Avant-garde/ Initiatives nouvelles	Nb	86			133			75	
	\$	324,9 M\$			513,1 M\$			166,0 M\$	
Fonds des leaders John- R.-Evans	Nb	509	562	437	493	426	466	397	330
	\$	80,0 M\$	87,1 M\$	70,0 M\$	84,2 M\$	74,7 M\$	85,6 M\$	61,2 M\$	84,6 M\$
Fonds collège- industrie pour l'innovation	Nb						17	17	
	\$						11,8 M\$	9,6 M\$	
Fonds des Initiatives scientifiques majeures	Nb						4		
	\$						178,6 M\$		
Partenariat automobile du Canada	Nb				1	2	4	2	4
	\$				0,4 M\$	1,6 M\$	2,9 M\$	0,5 M\$	3,7 M\$

Annexe B : Contributions octroyées aux projets par fonds

Fondation canadienne pour l'innovation
 Décaissement des fonds réservés aux projets
 Exercice prenant fin le 31 mars
 (Valeur monétaire en millions)

Fonds	2009 – 2010	2010– 2011	2011 □ 2012	2012– 2013	2013– 2014	Total
Bourses de carrière		0,1				0,1
Chaires de recherche du Canada	3,3	1,3	0,4	0,2	0,1	5,3
Occasions exceptionnelles	0,9	0,2	2,3	0,8		4,2
Innovation	80,6	50,6	22,4	9,1	3,0	165,7
International	22,4	4,2	10,6	9,3	6,1	52,6
Fonds des leaders John-R.- Evans	78,1	85,3	72,2	80,1	88,5	404,2
Avant-garde/ Initiatives nouvelles	44,4	168,6	123,1	156,2	150,1	642,4
Plateformes nationales	6,1	26,5	7,4	6,8	0,2	47,0
Relève	3,5	0,8	0,2	0,1	0,5	5,1
Hôpitaux de recherche	71,9	49,5	66,8	153,1	31,5	372,8
Automobile		0,3	0,7	2,7	1,1	4,8
Initiatives scientifiques majeures				23,2	34,2	57,4
Collèges				5,1	12,2	17,3
Fonds d'exploitation des infrastructures	68,2	72,7	121,1	103,1	79,4	444,5
Total	379,4	460,1	427,2	549,8	406,9	2 223,4