

FONDATION CANADIENNE POUR L'INNOVATION

Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et d'audit

Mars 2020

INNOVATION.CA



TABLE DES MATIÈRES

1.0 INTRODUCTION.....	1
2.0 PROFIL ORGANISATIONNEL	2
2.1 Contexte	
2.2 Structure des programmes	
2.3 Modèle logique	
2.4 Bénéficiaires et parties prenantes clés	
3.0 STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE DE GESTION ET D'ÉVALUATION DES RISQUES	9
3.1 Évaluation des risques et mesures d'atténuation	
3.2 Suivi et audit des contributions	
3.3 Audit interne	
4.0 STRATÉGIE D'ÉVALUATION ET DE MESURE DU RENDEMENT	19
4.1 Stratégie de mesure du rendement	
4.2 Stratégie d'évaluation	
5.0 CONCLUSION.....	21
GLOSSAIRE DES PRINCIPAUX TERMES	22
ANNEXE : CADRE DE MESURE DU RENDEMENT	24

1.0 INTRODUCTION

Depuis sa mise en place en 2008, le *Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et d'audit* (le Cadre) de la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI) a aidé l'organisme à gérer les risques et à assurer le suivi et l'évaluation du rendement par rapport aux objectifs et aux résultats escomptés. Dans un esprit d'amélioration continue et compte tenu de l'entrée en vigueur d'une nouvelle entente de contribution en 2019 ainsi que de l'engagement d'un financement permanent régulier à partir de 2023-2024, la FCI a jugé opportun d'effectuer une révision et une mise à jour de ce Cadre.

Le Cadre couvre l'ensemble des activités de la FCI et comprend :

- Un profil de l'organisation ;
- Un plan organisationnel de gestion et d'évaluation des risques ;
- Un plan de collecte et de diffusion régulières d'information sur le rendement de la FCI ; et
- Une stratégie d'évaluation.

Cette révision est conforme aux lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor¹. Le Cadre de 2020 remplace l'ancien cadre approuvé par le conseil d'administration de la FCI en mars 2015.

¹ Secrétariat du Conseil du Trésor ; *Pour soutenir des évaluations efficaces : Guide d'élaboration de stratégies de mesure du rendement*. Septembre 2010. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/verifications-evaluations/centre-excellence-en-evaluation/guide-elaboration-strategies-mesure-rendement.html>

2.0 PROFIL ORGANISATIONNEL

2.1 Contexte

La création de la FCI et d'autres initiatives de financement de la recherche ont permis au gouvernement du Canada de jouer depuis plus de 20 ans un rôle crucial dans la transformation du secteur de la science et de la technologie au pays.

La FCI finance l'infrastructure de recherche (équipement de pointe, laboratoires, bases de données, spécimens, collections scientifiques, liens de communications, ordinateurs et logiciels) qui prépare le terrain pour la recherche axée sur la découverte et qui stimule l'innovation.

Grâce à l'appui constant du gouvernement du Canada, la FCI a pu adapter la structure de ses programmes pour répondre aux besoins changeants en infrastructure de recherche du pays tout en protégeant l'intérêt public.

Dans son budget de 2018², le gouvernement du Canada a annoncé un investissement de 763 millions de dollars sur cinq ans dans l'infrastructure de recherche. Il a, de plus, proposé de rendre permanent le financement de la FCI à la hauteur potentielle de 462 millions de dollars par année à partir de 2023-2024.

Mandat et valeurs

Le mandat de la FCI est de verser des contributions financières aux universités, aux collèges, aux hôpitaux de recherche et aux organismes de recherche à but non lucratif pour leur permettre d'accroître leur capacité à mener des activités de recherche de grande qualité.

La FCI s'engage à respecter les principes d'équité, de diversité et d'inclusion. Dans l'ensemble de ses activités, elle reconnaît que plus l'éventail de perspectives, de compétences et d'expériences est large, plus la recherche excelle. Elle s'efforce de respecter les pierres angulaires suivantes : responsabilisation, collaboration, innovation et reddition de compte³.

Objectifs et résultats escomptés de la FCI

La FCI est régié par deux accords de financement et trois ententes 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 » ;
- Les ententes de contribution de 2014, 2015 et 2019, qui comprennent des objectifs nationaux et des résultats escomptés (les mêmes pour les trois ententes).

Établis par le gouvernement du Canada, les « objectifs » sont ceux de la FCI, tandis que les « résultats escomptés » concernent les bénéficiaires du financement provenant de la FCI. Ces objectifs et résultats sont étroitement liés et interdépendants.

Objectifs

Dans l'Entente de contribution de 2019 en vigueur, il est stipulé que la FCI poursuit les objectifs suivants :

- a) Appuyer la croissance économique et la création d'emplois, et favoriser l'amélioration de la qualité de l'environnement et de la santé grâce à l'innovation ;
- b) Augmenter la capacité du Canada à mener d'importants projets de recherche scientifique et de développement technologique de calibre mondial ;
- c) Accroître les possibilités de recherches et d'emplois en procurant l'infrastructure de recherche nécessaire au développement de personnel hautement qualifié ;

² Ministère des Finances du Canada. Égalité + croissance : Une classe moyenne forte. Février 2018. <https://www.budget.gc.ca/2018/docs/plan/toc-tdm-fr.html>.

³ Pour plus d'information sur le mandat et les valeurs de la FCI, consulter la page <https://www.innovation.ca/fr/about/overview/mandat>

- d) Favoriser la collaboration et la formation de réseaux productifs entre les universités, les collèges, les hôpitaux de recherche, les établissements de recherche à but non lucratif et les entreprises privées du Canada.

Résultats escomptés

L'Entente de contribution de 2019 stipule que dans l'utilisation de ces sommes, la FCI accroîtra la capacité des bénéficiaires finaux à :

- a) Attirer et retenir les meilleurs chercheurs du monde ;
- b) Former la prochaine génération de chercheurs ;
- c) 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 ;
- d) Appuyer l'innovation et la commercialisation dans le secteur privé.

Infrastructure de recherche

L'infrastructure financée par la FCI comprend l'équipement, les laboratoires, les bases de données et les installations de pointe nécessaires pour mener des projets de recherche. Elle favorise la collaboration entre le milieu universitaire et les secteurs public, privé et à but non lucratif dans diverses disciplines. Les retombées de l'infrastructure sont durables, procurant aux établissements une capacité de recherche à long terme. Cet héritage pourra profiter à de nombreux chercheurs pendant de nombreuses années, et en fin de compte, à toute la population canadienne.

Établissements admissibles au financement de la FCI

Par établissement admissible, la FCI entend :

- Un hôpital, une université ou un autre établissement d'enseignement postsecondaire situé au Canada qui mène ou qui, selon le conseil d'administration, est en mesure de mener des activités de recherche significatives ; ou
- Un organisme à but non lucratif ou une fiducie dont les activités sont principalement exercées au Canada qui mène ou qui, selon le conseil d'administration, est en mesure de mener des activités de recherche significatives.

Formule de financement

La FCI finance jusqu'à 40 pour cent des coûts d'un projet d'infrastructure de recherche ; ce financement sert à mobiliser les sommes manquantes auprès de partenaires des secteurs public, privé et à but non lucratif. Ses programmes de financement pluriannuels permettent aux établissements de procéder à une planification de recherche stratégique à long terme.

En plus de financer le coût de l'infrastructure de recherche, la FCI contribue aux besoins constants de faire fonctionner et de maintenir les installations de recherche nationales par l'entremise du Fonds des initiatives scientifiques majeures. Elle a revu la formule de financement en 2019 afin d'assurer la viabilité à long terme des installations de recherche nationales en allégeant les pressions budgétaires pour un groupe restreint d'installations qui ont un budget de fonctionnement substantiel⁴ et qui sont financées par ce fonds.

⁴ Dans le rapport de 2017 intitulé *Investir dans l'avenir du Canada : Consolider les bases de la recherche au pays*, le Comité consultatif sur l'examen du soutien fédéral à la science fondamentale a recommandé d'augmenter la part de fonds de contrepartie destinés aux grandes installations de recherche d'envergure nationale pour l'établir à 60 pour cent au lieu de 40 pour cent, et ce, pour les installations suivantes financées par la FCI : Calcul Canada, le Centre canadien de rayonnement synchrotron, le Réseau national de conception du Canada, le brise-glace de recherche canadien Amundsen, le Centre international de recherche sur les vaccins, Ocean Networks Canada, Ocean Tracking Network, TRIUMF et SNOLAB.
[http://www.sciencereview.ca/eic/site/059.nsf/vwapi/ExamenDuSoutienScience_avril2017-rv.pdf/\\$file/ExamenDuSoutienScience_avril2017-rv.pdf](http://www.sciencereview.ca/eic/site/059.nsf/vwapi/ExamenDuSoutienScience_avril2017-rv.pdf/$file/ExamenDuSoutienScience_avril2017-rv.pdf)

Évaluation au mérite

Toutes les demandes de financement à la FCI sont soumises à une évaluation indépendante en bonne et due forme. La FCI veille à ce que son processus d'évaluation soit indépendant et rigoureux, et se base surtout sur le respect des critères qu'elle a établis⁵. Le conseil d'administration de la FCI prend les décisions finales sur les projets à financer en se basant sur les recommandations des évaluateurs.

2.2 Structure des programmes

La structure de financement de la FCI aide l'organisation à remplir son mandat en répondant aux besoins actuels, futurs et évolutifs des établissements de recherche canadiens et de leurs chercheurs. La FCI finance tous les domaines de recherche et, comme elle traite directement avec les établissements plutôt qu'avec les chercheurs, cela permet aux établissements d'harmoniser les demandes de financement aux objectifs de leur propre plan de recherche stratégique. Les infrastructures de recherche sont financées par le Fonds d'innovation, le Fonds des leaders John-R.-Evans, le Fonds collège-industrie pour l'innovation et le Fonds des occasions exceptionnelles, tandis que les coûts d'exploitation et de maintenance sont couverts en partie par le Fonds d'exploitation des infrastructures et le Fonds des initiatives scientifiques majeures.

Fonds d'innovation

Le Fonds d'innovation investit jusqu'à 400 millions de dollars dans des infrastructures qui permettent aux établissements d'être à la hauteur de leurs ambitions et de proposer des projets d'infrastructure transformateurs qui stimuleront des activités de recherche de premier plan et concurrentielles à l'échelle mondiale. Les projets financés par ce fonds permettront au Canada de demeurer à l'avant-garde de l'exploration du savoir et de la production de nouvelles connaissances, tout en générant d'importantes retombées sociales, sanitaires, environnementales et économiques, et des solutions aux problèmes mondiaux. La FCI tient normalement ses concours du Fonds d'innovation à intervalles réguliers de 24 à 36 mois ; grâce au financement permanent prévu dans l'Entente de contribution de 2019, elle prévoit que le cycle de ces concours ne changera pas.

Fonds des leaders John-R.-Evans

Le Fonds des leaders John-R.-Evans (FLJE) est un fonds destiné aux établissements, administré sous forme d'enveloppes, qui leur permet d'attirer et de retenir d'excellents chercheurs en leur offrant l'infrastructure de recherche essentielle pour mener leurs travaux. Les établissements peuvent ainsi demeurer concurrentiels sur la scène internationale dans les secteurs de la recherche et du développement technologique. Les universités peuvent soumettre des demandes à la FCI s'élevant à 800 000 dollars maximum. Ce fonds se divise en cinq volets de financement : un non affilié et quatre en partenariat avec le Programme des chaires de recherche du Canada et le Programme des chaires d'excellence en recherche du Canada ou les organismes fédéraux de financement de la recherche.

Fonds collège-industrie pour l'innovation

Le Fonds collège-industrie pour l'innovation (FCII) vise à renforcer la capacité de recherche des collèges en pourvoyant ceux-ci d'infrastructures de recherche de pointe. Le fonds est destiné à financer de grands projets d'infrastructure de recherche (d'une valeur maximale d'un million de dollars) qui renforceront la capacité actuelle en recherche appliquée et en développement technologique des collèges, et permettront à ces derniers de répondre à des besoins importants qui dépassent le milieu de l'éducation.

⁵ Pour plus de détails sur le processus d'évaluation au mérite, consulter le Guide des politiques et des programmes : <https://www.innovation.ca/fr/demander-et-gerer-le-financement/guide-des-politiques-et-des-programmes-et-renseignements>

Fonds des occasions exceptionnelles

La FCI a créé le Fonds des occasions exceptionnelles pour aider les établissements à saisir des occasions uniques et pressantes en finançant des projets d'infrastructure qui doivent être pris en considération en dehors des concours habituels.

Fonds d'exploitation des infrastructures

Le Fonds d'exploitation des infrastructures (FEI) finance une partie des coûts croissants d'exploitation et de maintenance associés aux projets financés par la FCI afin de maximiser l'utilisation efficace des infrastructures de recherche. L'enveloppe de ce fonds à laquelle un établissement a droit, correspond à 30 pour cent de la contribution de la FCI aux projets admissibles. Les établissements peuvent répartir leur enveloppe en fonction des besoins réels d'exploitation et de maintenance plutôt que d'en affecter le montant exact au projet qui a nécessité cette enveloppe. Ainsi les établissements bénéficient de la plus grande souplesse qui soit pour appuyer les projets actifs de la FCI dont les besoins et la portée peuvent être différents, tout en gérant les ressources de façon responsable.

Fonds des initiatives scientifiques majeures

Le Fonds des initiatives scientifiques majeures offre du financement pluriannuel pour répondre aux besoins en matière d'exploitation et de maintenance d'installations nationales de recherche. La FCI entend par installation de recherche nationale, toute installation qui répond aux besoins d'une communauté de chercheurs canadiens représentant une masse critique d'utilisateurs répartis à la grandeur du pays. Le financement de la FCI offert dans le cadre de ce concours vise à protéger et renforcer les installations, leur permettre d'optimiser leur fonctionnement, d'exploiter pleinement leurs capacités scientifiques et techniques, et encourager l'adoption de meilleures pratiques de gouvernance et de gestion.

Pour de plus amples renseignements sur les fonds de la FCI, consulter le [Guide des politiques et des programmes](#) de la FCI, sous l'onglet *Demander et gérer le financement* du site innovation.ca.

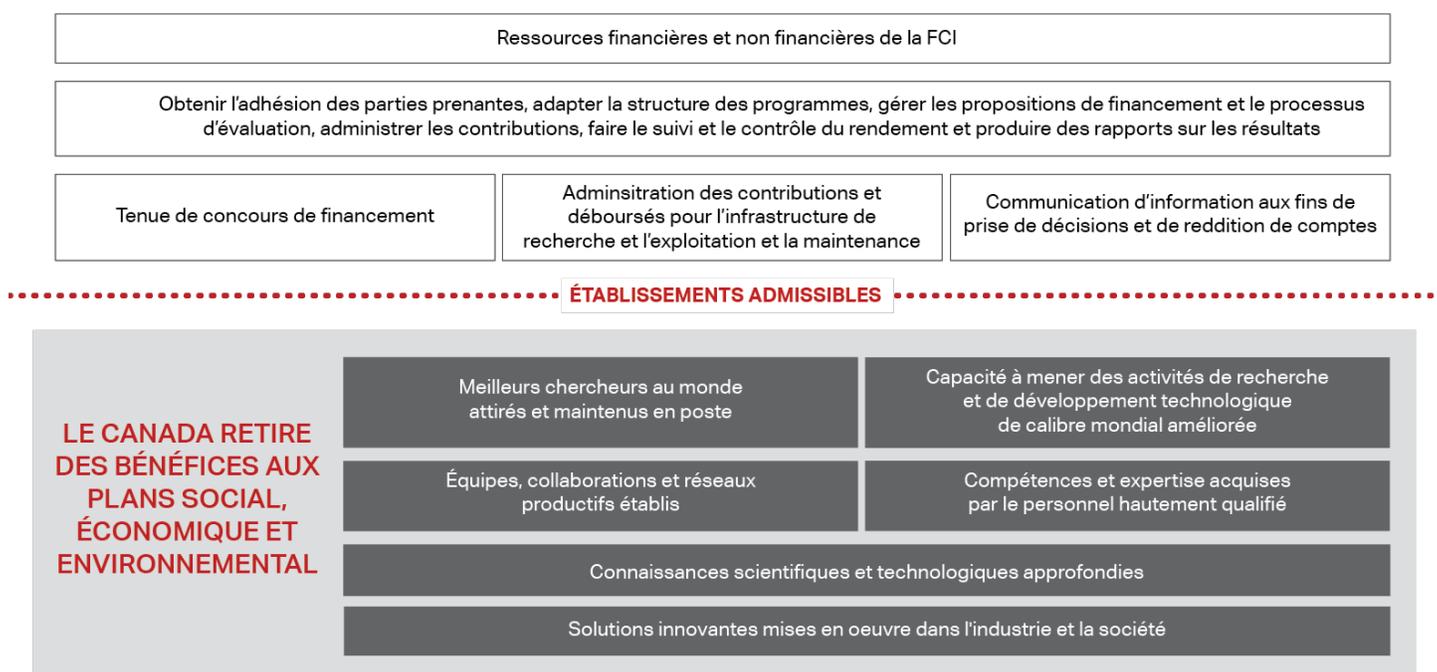
2.3 Modèle logique

Le modèle logique de la FCI établit les relations entre les intrants, les activités et les extrants de l'organisation, et les retombées et les résultats produits par les bénéficiaires finaux, qui découlent du financement de l'infrastructure (figure 1). C'est grâce à ces intrants, activités et extrants que la FCI assiste les établissements admissibles à progresser vers l'atteinte de leurs résultats escomptés et que la FCI elle-même atteint ses objectifs. Pour éviter les chevauchements et les répétitions, le modèle logique de la FCI n'énumère pas explicitement tous les objectifs et résultats escomptés. La FCI a plutôt décidé de traiter certains de ceux-ci dans des énoncés plus généraux sur les résultats et les retombées.

Le modèle logique ne fait pas état d'importantes considérations comme les influences externes et les risques. Les influences externes correspondent au milieu dans lequel l'organisme évolue et qui comprend un éventail de facteurs externes qui entrent en jeu et ont une incidence sur la capacité de la FCI à atteindre ses intentions. Ce qui pourrait par exemple influencer sur cette capacité serait la disponibilité du financement (c'est-à-dire la présence d'un partenariat de financement pour compléter les fonds de la FCI ou la faculté de verser des fonds d'exploitation de la recherche) ou la qualité des propositions soumises. Ces influences externes et risques, ainsi que les mesures d'atténuation, sont décrits dans une évaluation des risques réalisée dans le contexte de l'évaluation du Cadre, dont il sera question au chapitre 3.

Figure 1 : Modèle logique de la Fondation canadienne pour l'innovation

MODÈLE LOGIQUE DE LA FONDATION CANADIENNE POUR L'INNOVATION



2.3.1 Intrants, activités et extrants

Les intrants sont les ressources, financières ou non, utilisées pour accomplir les activités. Les principales activités de la FCI sont la conception et la tenue de concours et la supervision des projets financés. Les activités produisent des extrants comme lesancements des concours, l'attribution et le versement du financement aux établissements retenus, ainsi que la production de rapports et de produits de communication, qui relèvent tous directement de la FCI.

2.3.2 Description des résultats et des retombées

Le Canada retire des bénéfices sur les plans social, économique et environnemental – La recherche novatrice découlant de la rencontre de grands esprits et d'une infrastructure de calibre mondial, donne naissance à un écosystème dynamique, qui produit des connaissances, permet des découvertes qui améliorent les politiques publiques et favorise la commercialisation de ces découvertes. Tout cela assure l'amélioration de la qualité de vie générale de la population canadienne.

- **Amélioration de la capacité de mener des activités de recherche et de développement technologique de calibre mondial** – Une infrastructure de pointe et la planification en vue de son utilisation optimale, rehaussent le dispositif des établissements admissibles à former la relève et le personnel existant, et les aident à livrer une vive concurrence en recherche et en développement technologique sur la scène mondiale ;
- **Recrutement et maintien en poste des meilleurs chercheurs au monde** – Une infrastructure de recherche de pointe permet aux établissements admissibles d'attirer et de retenir des chercheurs très productifs qui jouissent d'une grande renommée dans leurs domaines respectifs ;
- **Formation d'équipes, d'ententes de collaboration et de réseaux productifs** – Une infrastructure de pointe où travaillent les meilleurs chercheurs, aide les établissements admissibles à former une communauté d'utilisateurs multisectorielle et diversifiée et à renforcer les réseaux et ententes de collaboration ;
- **Acquisition de compétences et d'expertises par le personnel hautement qualifié** – Une infrastructure de pointe permet aux étudiants, aux stagiaires postdoctoraux, aux autres stagiaires et au personnel technique de développer leurs habiletés dans un milieu de recherche de calibre mondial et d'acquérir des connaissances au contact des meilleurs chercheurs dans leurs domaines ;
- **Approfondissement des connaissances scientifiques et technologiques** – Une infrastructure de pointe amène les équipes de recherche à produire, à recueillir, à analyser et à interpréter des données qui font progresser les connaissances scientifiques et technologiques, et permettent de nouvelles découvertes et de nouveaux paradigmes ;
- **Adoption de solutions innovantes dans les entreprises et la société** – L'intégration et l'application de connaissances issues de la recherche permettent l'adoption de politiques, de pratiques, de produits et de services innovants.

2.4 Bénéficiaires et parties prenantes clés

La FCI compte un certain nombre de bénéficiaires et de parties prenantes :

Bénéficiaires

Les universités, les collèges, les hôpitaux de recherche et les établissements de recherche à but non lucratif du Canada – Les projets d'infrastructure de recherche financés par la FCI sont sous la responsabilité des établissements. Ce financement les aide à mener des projets de recherche et de développement technologique de calibre mondial qui s'avèrent avantageux pour la population canadienne.

Parties prenantes

- **Les chercheurs** – Les chercheurs sont les utilisateurs de l'infrastructure de recherche financée par la FCI. L'accès à une infrastructure de pointe leur permet de mener des travaux de recherche d'avant-garde, d'attirer et de retenir des chercheurs de premier plan dans les établissements canadiens ainsi que de promouvoir la conclusion d'ententes de collaboration et l'établissement de réseaux de recherche productifs ;

- **Le personnel hautement qualifié (stagiaires postdoctoraux, étudiants des cycles supérieurs, étudiants du premier cycle, personnel technique ou professionnel)** – Le financement de la FCI offre au personnel hautement qualifié la chance d'être formé dans un milieu de recherche de pointe sous la supervision de chercheurs de calibre mondial. Il contribue également au perfectionnement du personnel technique vis-à-vis de l'exploitation et de la maintenance de l'infrastructure de recherche ;
- **Les gouvernements et organismes de financement de la recherche** – La FCI tient un rôle clé dans le portefeuille des sciences et de l'innovation du gouvernement du Canada. Instrument de la politique gouvernementale, elle aide le gouvernement du Canada à atteindre ses objectifs et à respecter ses priorités. De plus, elle travaille en partenariat avec le gouvernement fédéral, les gouvernements provinciaux et les organismes de financement de la recherche fédéraux et provinciaux afin d'encourager et de consolider le milieu de la recherche au Canada ;
- **Les entreprises privées et les autres organismes à but non lucratif** – Ces parties prenantes sont des partenaires financiers des projets financés par la FCI. En outre, elles utilisent les connaissances découlant de ces projets. Les résultats de la recherche émanant des installations et des laboratoires financés par la FCI aident les entreprises à concevoir ou à améliorer des produits, des processus et des services, à acquérir des droits de propriété intellectuelle, à négocier des accords de licence et à créer des entreprises dérivées ;
- **La population canadienne** – Étant donné qu'une partie de l'argent des contribuables sert à financer les programmes et activités de l'organisation, la population canadienne a un intérêt dans la FCI. C'est elle qui, en bout de ligne, bénéficie de la recherche qui est issue de l'infrastructure financée par la FCI et qui contribue à la prospérité et à la qualité de vie de la population canadienne.

3.0 STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE DE GESTION ET D'ÉVALUATION DES RISQUES

3.1 Évaluation des risques et mesures d'atténuation

En mai 2019, l'équipe de direction de la FCI a mené un processus systématique d'identification et d'évaluation des risques pour revoir et actualiser l'analyse des principaux risques auxquels est confrontée l'organisation. Par la même occasion, la FCI a aussi réfléchi à l'adéquation des mesures d'atténuation des risques existantes avec le présent et veillé à assurer un équilibre rentable entre les niveaux de risque, les investissements dans les mesures d'intervention et les intérêts des parties prenantes.

Méthodologie

Dans notre mise à jour du profil des risques organisationnels de 2019, la FCI a évalué les risques en tenant compte des événements ou des circonstances qui pourraient nuire à l'atteinte des objectifs et au suivi des orientations stratégiques de la FCI, ainsi que des retombées décrites dans le modèle logique. L'évaluation des risques s'est déroulée comme suit :

- Examen de l'analyse des données, revues de la documentation et entretiens avec des représentants de la haute direction et du conseil d'administration ;
- Élaboration d'un inventaire des risques en utilisant les résultats de l'analyse des données, des revues de la documentation et des entretiens ;
- Réalisation d'un sondage à partir duquel la haute direction et le conseil d'administration ont sélectionné les dix risques qu'ils estimaient comme étant les principaux ;
- Évaluation de ces risques dans le cadre d'un atelier d'évaluation des risques auquel ont participé des membres de la haute direction de la FCI. Au cours de l'atelier, les participants ont mesuré les retombées et la probabilité que chaque risque se produise, en tenant compte de l'existence et de l'efficacité des mesures de contrôle ou des pratiques de gestion liées à ces risques. Ils ont mesuré les retombées et la probabilité de chacune sur une échelle de cinq points au moyen d'une technologie de vote anonyme.

Principaux risques et mesures d'atténuation

Dix risques répartis dans cinq catégories ont reçu une évaluation de leur probabilité et de leurs retombées éventuelles supérieure à la moyenne. Aucun de ces risques ne concerne les ressources humaines, car la direction et le conseil, ayant un degré de confiance élevé à l'égard des mesures de contrôle en place pour gérer les risques, estiment que la probabilité globale que quelque chose se déclenche dans cette catégorie de risques est faible.

Tableau 1 : Principaux risques et mesures d'atténuation

Risques stratégiques	
Risques	Mesures d'atténuation
<p>1. Correspondance aux besoins du bailleur de fonds</p> <p>– Risque que les activités de la FCI ne correspondent plus aux attentes et aux besoins (administratifs et politiques) du gouvernement fédéral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La FCI a des discussions fréquentes et continues avec des fonctionnaires du gouvernement du Canada (Innovation, Sciences et Développement économique) sur <ul style="list-style-type: none"> • Les besoins en infrastructure de recherche ; • Les actions mises en place pour tirer profit des avantages de la recherche ; • La nature multidisciplinaire et les retombées des investissements de la FCI ; • L'avenir de la FCI et de l'écosystème de la recherche et de l'innovation ; • La FCI présente régulièrement aux parlementaires des preuves illustrant de quelle façon l'infrastructure contribue à attirer et à retenir les meilleurs chercheurs au monde, rend possible la recherche de calibre mondial et soutient l'innovation ; • La FCI organise et participe à des activités de rayonnement et de communication qui s'adressent expressément aux parlementaires ; • La FCI publie des ressources illustrant de quelle façon le financement de l'infrastructure a répondu et continue de répondre aux priorités du gouvernement et aux besoins de la communauté de chercheurs ; • La FCI diffuse des cas de réussite et des rapports de rendement et d'évaluation pour mettre en lumière les résultats des investissements de la FCI ; • L'équipe de direction a défini les responsabilités relatives aux activités de mobilisation ; • Elle donne aux bailleurs de fonds des occasions de formuler des commentaires sur ses activités, ses processus et ses mécanismes de financement ; • La FCI vérifie périodiquement si les mécanismes de financement répondent aux besoins des parties prenantes et, s'il y a lieu, apporte les mesures correctives qui conviennent à la structure des programmes et aux mécanismes de délivrance du financement.

Risques stratégiques	
Risques	Mesures d'atténuation
<p>2. Compréhension</p> <p>– Risque que les principales parties prenantes, y compris les bailleurs de fonds du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux (au niveau administratif et politique) ne comprennent pas les activités, résultats et retombées (c.-à-d. les avantages) associés au financement de la FCI et l'apport de ce financement aux priorités stratégiques gouvernementales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La FCI communique aux bailleurs de fonds du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux les extraits, les résultats et les retombées de la recherche qu'ils ont rendue possible, et produit des rapports à cet effet ; • Elle discute régulièrement avec le gouvernement du Canada et les autres organismes de financement de la recherche, de son rôle, de ses programmes et du montant de financement qu'elle octroie ; • Le Navigateur d'installations de recherche de la FCI favorise la communication et la création de liens entre les établissements financés par la FCI et les parties prenantes externes des secteurs privé et public ; • La FCI encourage la communauté de chercheurs à faire part au gouvernement de la valeur du financement de la FCI ; • Elle donne aux bailleurs de fonds des occasions de formuler des commentaires sur ses activités, ses processus et ses mécanismes de financement.
<p>3. Incapacité à mesurer et à promouvoir la valeur du financement</p> <p>– Risque que la FCI ne soit pas en mesure de mesurer, de démontrer et de promouvoir efficacement la valeur du financement qu'elle octroie et le retour sur l'investissement qui en découle (résultats finaux, retombées économiques et sociales, taux de réussite des établissements et qualité des propositions).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'exercice du <i>Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et d'audit</i> comprend des évaluations périodiques et des mises à jour des besoins en information nécessaires pour éclairer les décisions et orientations stratégiques de l'organisation ; • La FCI examine et met à jour continuellement les données réunies, qu'elles soient structurées ou pas, afin d'appuyer l'analyse des retombées ; • Elle détermine les informations dont elle a besoin pour mesurer et démontrer la valeur du financement ; • Elle publie des rapports sur les extraits, les résultats et les retombées de la recherche rendue possible grâce à l'infrastructure afin d'étayer les arguments qui prouvent son mérite.

<p>4. Réputation – Risque que la réputation de la FCI soit entachée par un incident, une décision ou un événement associé aux infrastructures financées par la FCI ou aux décisions des organes directeurs auxquels ces infrastructures sont associées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un plan de communication de crise est en place ; • Une revue des médias conventionnels et des médias sociaux est faite quotidiennement pour cerner les problèmes émergents et les menaces potentielles ; • La FCI exerce un contrôle des risques des projets, conformément à son outil de gestion et d'évaluation du risque ; • La FCI utilise sa position aux réunions du Comité de coordination de la recherche au Canada pour influencer l'orientation de celui-ci et des représentants gouvernementaux qui y siègent.
<p>Risques liés à la gouvernance</p>	
<p>Risques</p>	<p>Mesures d'atténuation</p>
<p>5. Roulement au sein du conseil d'administration – Risque d'un trop grand nombre d'arrivées et de départs parmi les administrateurs du conseil d'administration au cours d'une même année, ce qui nuirait à la capacité du conseil de fournir un accompagnement de qualité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La FCI promeut les nominations par le gouverneur en conseil dans son réseau ; • Elle met en place un processus d'intégration et remet des documents d'orientation à l'intention du conseil d'administration ; • Elle crée des profils de candidats pour faciliter le processus de remplacement ; • Elle élabore une documentation détaillée pour les administrateurs du conseil d'administration.

Risques organisationnels / opérationnels	
Risques	Mesures d'atténuation
<p>6. Capacité des établissements – Risque que les établissements n'aient pas la capacité suffisante pour réaliser des initiatives majeures et uniques (initiatives scientifiques majeures, initiatives regroupant plusieurs provinces et autres grands projets).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elle évalue, de pair avec les bailleurs de fonds qui fournissent les fonds de contrepartie, la capacité des établissements à l'étape de la demande ; • Elle effectue un contrôle des risques des projets conformément à son outil de gestion et d'évaluation du risque, ainsi que grâce à des examens de mi-parcours pour les initiatives scientifiques majeures ; • Elle consulte la communauté de chercheurs afin de déterminer les besoins en matière de programmes ; • Elle prend en compte l'Examen du soutien fédéral aux sciences (2017) qui a appuyé l'augmentation du financement des initiatives scientifiques majeures de 40 à 60 pour cent ; • Elle organise des concours de financement à intervalles réguliers par le biais du Fonds d'innovation ; • Grâce à l'adaptabilité de son mécanisme de financement, la souplesse de sa structure et ses améliorations continues, la FCI peut répondre aux besoins urgents d'accès à l'infrastructure de recherche des établissements.
<p>7. Financement de contrepartie – Risque que le financement des partenaires et le financement de contrepartie ne soit pas assuré ou maintenu en temps voulu en raison de l'évolution des besoins des partenaires, des mandats des gouvernements provinciaux, des priorités, du ralentissement économique ou d'une participation limitée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elle donne à ses partenaires provinciaux des occasions de formuler des commentaires sur ses activités, ses processus et ses mécanismes de financement ; • Elle prend en compte les priorités des partenaires provinciaux dans le processus d'évaluation des propositions ; • Elle explique la valeur de la part du financement qu'elle offre (40 pour cent) ; • Elle transmet aux provinces les paramètres de financement et les échéanciers des concours pour les aider dans leur planification ; • Elle n'octroie de financement qu'une fois les contributions des partenaires garanties ; elle exerce, au besoin, une certaine souplesse par rapport aux date d'échéances.

Risques opérationnels	
Risques	Mesures d'atténuation
<p>8. Poursuite des activités – Risque que la FCI ne soit pas en mesure de se remettre d'une faille dans ces systèmes opérationnels ou de continuer à les utiliser (c'est-à-dire le Système de gestion des contributions de la FCI), ni de reprendre les opérations essentielles rapidement en cas d'incident.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La FCI met en place des plans réguliers de sauvegarde des données (p. ex. pour les retards ou les nouvelles versions) et des activités de maintenance ; • Elle prévoit des processus manuels fiables en cas d'interruption des activités ; • Elle stocke les systèmes et les documents clés en nuage, et effectue des sauvegardes miroir sur différents serveurs ; • La direction a déterminé que les moments clés pour la poursuite des activités étaient avant l'échéance des soumissions des demandes et avant la rencontre des comités d'évaluation multidisciplinaires ; • L'une des principales priorités de son service des technologies de l'information est d'assurer la disponibilité continue du système.

Risques liés aux technologies de l'information et à la gestion de l'information	
Risques	Mesures d'atténuation
<p>9. Sécurité - Risque de violation de la sécurité, de la perte des données ou qu'un accès inapproprié soit fait aux données personnelles ou confidentielles (p. ex. des renseignements sur les chercheurs, les comptes bancaires, les ressources humaines, les voyages).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La FCI a réalisé deux examens de sécurité du système de gestion des contributions de la FCI et continue à l'améliorer ; • Elle dispose d'un filtre anti pourriel pour débarrasser les boîtes de réception des communications électroniques indésirables qu'elles reçoivent ; • La direction indique que le personnel est très sensibilisé à la sécurité.
<p>10. Gestion de l'information – Risque qu'une mauvaise gestion de l'information ou que son accessibilité nuise à une prise de décision efficace et opportune.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La FCI a formé un Comité de la gouvernance des données ; • Elle a un projet continu de gestion de l'information qui est souvent à l'ordre du jour des réunions du comité directeur, présidé par deux champions du dossier.

La FCI examine ces risques périodiquement et modifie les stratégies et les priorités en fonction des besoins. Elle met à jour chaque année le tableau ci-dessus qui présente les risques clés et les mesures d'atténuation, et l'intègre au plan directeur annuel de la FCI, qui se trouve sur le site innovation.ca.

3.2 Suivi et audit des contributions

Cette section décrit les mesures de suivi et d'audit des contributions de la FCI. Dans l'ensemble, les risques et le rendement sont évalués à partir d'une stratégie intégrée qui mesure l'atteinte des extraits et des résultats prévus (chapitre 4), de même que la conformité des établissements avec les résultats des projets au moyen de procédures financières et opérationnelles détaillées (précisions ci-dessous).

3.2.1 Activités de suivi

Suivi des extraits et des résultats

Pour veiller à ce que les extraits et résultats prévus soient atteints, la FCI surveille en tout temps l'utilisation des fonds au moyen d'une stratégie d'évaluation et de mesure du rendement (chapitre 4).

Par ses activités, la FCI obtient des données qualitatives et quantitatives sur les extraits et les résultats. Ces données sont essentielles pour permettre à la FCI de prendre des décisions éclairées et d'atteindre ses objectifs.

Suivi des projets

La FCI a adopté une approche fondée sur le risque pour faire le suivi des projets qu'elle finance. La nature et la portée des activités de suivi de la FCI sont adaptées en fonction des risques auxquels est confronté chaque projet et chaque établissement, et ce, en tenant compte du fait que les risques diffèrent grandement d'un établissement ou d'un projet à un autre. En adaptant la nature et la portée de ses pratiques de suivi et de gestion, aux risques de chacun des projets ou de chaque établissement, la FCI tire profit de mécanismes qui s'avèrent plus efficaces et efficaces.

La FCI a conçu un outil de gestion et d'évaluation du risque pour mieux cerner les risques associés à chacun des projets et établir un niveau de suivi adéquat. Cet outil est composé de deux éléments : l'évaluation du risque de la FCI et un résumé des activités de suivi de la FCI en fonction des risques associés au projet.

La FCI collabore avec chaque établissement à la gestion des risques associés aux projets. Le point de vue de l'établissement sur ses activités de gestion et de suivi est intégré à l'outil de gestion et d'évaluation du risque. Cela peut influencer sur l'évaluation des risques réalisée par la FCI et sur son niveau de suivi. Au cours de la mise en œuvre de chaque projet, la FCI révisé son évaluation des risques une fois par an ou plus souvent si besoin est. Elle modifie aussi ses activités de suivi pour tenir compte de tout changement aux risques qui menacent les projets.

La FCI accomplit diverses activités pour suivre les projets ; elle vérifie notamment si les établissements bénéficiaires respectent les modalités et les conditions rattachées au financement.

Visites d'examen

La FCI mène des visites d'examen dans les établissements bénéficiaires afin d'évaluer l'adéquation et l'efficacité des politiques, des procédés et des mesures de contrôle mis en place pour gérer les projets qu'elle finance. Ainsi, elle peut s'assurer que les contributions sont utilisées aux fins prévues et conformément aux modalités des ententes de contribution financière ainsi qu'à ses politiques et lignes directrices.

Les objectifs des visites d'examen sont les suivants :

- Suivi
 - Comprendre les principales politiques, pratiques, mesures de contrôle et les principaux procédés mis en place par l'établissement pour gérer les contributions de la FCI, et vérifier s'ils sont adéquats.

- Plus-value pour l'établissement
 - Diffuser de l'information sur les politiques, les lignes directrices et les attentes de la FCI en matière de reddition de comptes et de conformité aux normes, et échanger les meilleures pratiques des établissements bénéficiaires dans leur gestion du financement de la FCI ;
 - Souligner les occasions d'accroître l'efficacité.
- Rétroaction et enrichissement des connaissances
 - Solliciter des commentaires auprès de l'établissement, qui aideront à garantir que les attentes, les lignes directrices et les politiques de la FCI sont claires et adéquates ;
 - Se renseigner à même la communauté dans des secteurs d'intérêt de la FCI.

La FCI utilise une approche fondée sur le risque pour déterminer quels établissements doivent faire l'objet d'une visite d'examen. Elle prend divers facteurs de risque en considération, comme la valeur totale des projets d'infrastructure en cours, ainsi que d'autres facteurs de risque ciblés à l'aide de l'outil de gestion et d'évaluation du risque. Les établissements faisant l'objet d'une visite d'examen sont également soumis à un examen de leurs dépenses liées au Fonds d'exploitation des infrastructures ; ces deux activités se déroulent simultanément.

Approbation de modifications à l'infrastructure

L'établissement bénéficiaire doit utiliser les contributions de la FCI pour acquérir ou construire l'infrastructure, et assumer les coûts admissibles approuvés par la FCI conformément à leur entente de contribution financière. À l'occasion, il peut être nécessaire d'apporter des modifications à un projet d'infrastructure. Dans ce cas, l'établissement doit veiller à ce que la modification proposée soit acceptable.

L'autorisation au préalable de la FCI ne sera requise que si le coût d'un nouvel article est important ou si la modification proposée a des répercussions défavorables sur le projet et ses objectifs de recherche, sans égard aux coûts. Elle assure aussi un suivi du calendrier d'acquisition de l'infrastructure.

L'établissement devra aviser la FCI s'il se trouve dans l'incapacité de mener à bien ou d'achever son projet, ou encore si un nouveau responsable de projet est nommé.

Rapports financiers

Les rapports financiers procurent de l'information sur les coûts, le financement et le calendrier d'acquisition de l'infrastructure de chacun des projets. La FCI examine le calendrier et des procédures de suivi sont mises en place si d'importants délais surviennent dans l'acquisition de l'infrastructure. La fréquence de soumission des rapports financiers dépend de la complexité des projets et des risques encourus, d'une fois tous les trois mois à tous les deux ans.

L'établissement doit décrire dans le rapport financier final de chaque projet toutes les modifications apportées à l'infrastructure par rapport à la description de la proposition originelle. À la réception du rapport financier final, la FCI examine toutes les dépenses d'un projet, y compris les modifications à l'infrastructure et l'acquisition de nouveaux articles (le cas échéant), afin de s'assurer que celles-ci sont acceptables.

Autres activités de suivi

Selon les risques recensés par l'outil de gestion et d'évaluation du risque pour des projets en particulier, la FCI peut réaliser d'autres activités de suivi. Il peut s'agir notamment de réunions de mise en œuvre du projet, de rapports d'étape, d'examen de mi-parcours ou de visites spéciales. Ces activités sont adaptées en fonction de chaque projet et contribuent à la bonne gestion des risques mis en évidence.

3.2.2 Audits des contributions

La FCI effectue des audits, des analyses de coûts (ci-après appelés audits) ou bien elle met en place les procédures d'audit spécifiées afin de s'assurer que le financement reçu par les établissements a été utilisé conformément aux conditions et aux modalités des ententes de contribution financière ainsi qu'aux politiques et aux lignes directrices qui s'appliquent.

La FCI utilise une méthode d'audit et une approche non statistique fondées sur le risque pour choisir les projets qui feront l'objet d'un audit. Au moyen de l'outil de gestion et d'évaluation du risque, la FCI prend en considération plusieurs facteurs de risque liés à la pertinence des dépenses, comme la valeur de la contribution de la FCI et celle des contributions en nature, la complexité du projet et l'expérience de la FCI à l'égard du projet et de l'établissement (y compris les constatations faites à la suite d'une visite d'examen). Les projets qui ont reçu une contribution supérieure à dix millions de dollars de la FCI font systématiquement l'objet d'un audit.

La FCI analyse les risques associés à un projet et évalue la nécessité de réaliser des audits périodiquement. Le degré de risque d'un projet détermine la portée, le calendrier, la nature et l'étendue des activités d'audit. Ces derniers sont menés par des auditeurs externes ou par le personnel de la FCI.

Le tableau 2 présente un résumé de la méthode d'audit des contributions de la FCI.

Tableau 2 : Résumé de la méthode d'audit des contributions de la FCI

PROJETS D'INFRASTRUCTURE
Projets dont la contribution de la FCI est supérieure à 10 millions de dollars
Les projets qui ont reçu une contribution supérieure à 10 millions de dollars font systématiquement l'objet d'un audit. Les premières activités d'audit de ces projets surviennent habituellement deux ans après la finalisation de leur contribution. La nécessité de mener d'autres activités d'audit dans les années subséquentes (le cas échéant) est déterminée en fonction des risques associés au projet.
Projets dont la contribution de la FCI est inférieure ou égale à 10 millions de dollars
La nécessité de procéder à un audit est établie en fonction du niveau de risque associé à un projet. Celui-ci définit aussi la portée, le calendrier, la nature et l'ampleur des activités d'audit. De plus, la FCI sélectionne de manière aléatoire quelques projets qui feront l'objet d'un audit pour s'assurer de couvrir l'ensemble de son portefeuille de projets.
FONDS D'EXPLOITATION DES INFRASTRUCTURES
Les établissements faisant l'objet d'une visite d'examen sont également soumis à un examen de leurs dépenses liées au Fonds d'exploitation des infrastructures ; ces deux activités se déroulent simultanément.

3.3 Audit interne

L'Institut des auditeurs internes définit la fonction d'audit interne comme une activité indépendante et objective qui donne à un organisme une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. L'organisation pourra alors plus facilement atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, l'efficacité de ses processus de gestion des risques, ses mesures de contrôle et ses pratiques de gouvernance ainsi qu'en y apportant des améliorations.

La fonction d'audit interne procure au conseil d'administration de la FCI (par l'intermédiaire du comité de la vérification et des finances) et à l'équipe de direction de la FCI, une assurance suffisante et opportune, de même que des conseils sur certains aspects de sa gestion des risques, ses mesures de contrôle et ses pratiques de gouvernance.

La fonction d'audit interne est responsable des activités suivantes :

- L'analyse des risques afin de cerner les domaines de risques importants qui menacent l'organisation ;
- L'élaboration, de concert avec l'équipe de direction, de plans d'audit interne fondé sur le risque, lesquels doivent être approuvés par le conseil d'administration de la FCI (par l'intermédiaire du comité de la vérification et des finances) ;
- L'élaboration de termes de référence pour chaque audit ;
- Le contrôle de la qualité tout au long des activités d'audit ;
- La préparation des rapports finaux d'audit interne aux fins d'approbation par le conseil d'administration de la FCI (par l'intermédiaire du comité de la vérification et des finances).

La FCI fait appel à une firme externe pour réaliser ses activités d'audit interne. Un plan d'audit interne fondé sur le risque a été élaboré et est mis à jour périodiquement. Les audits internes sont menés conformément à ce plan, approuvé par le conseil d'administration de la FCI (par l'intermédiaire du comité de la vérification et des finances).

La FCI analyse constamment les résultats des activités d'audit des contributions et des autres audits et examens externes ainsi que les changements contextuels afin de déterminer si le niveau de risque auquel elle est exposée a changé de manière importante et si des modifications aux activités d'audit interne planifiées s'imposent.

4.0 STRATÉGIE D'ÉVALUATION ET DE MESURE DU RENDEMENT

L'évaluation et la mesure du rendement constituent des activités complémentaires qui se renforcent mutuellement. La mesure du rendement est efficace lorsqu'elle soutient un suivi continu de l'ensemble des activités organisationnelles en plus de représenter une importante source de données pour une gamme d'activités d'évaluation. L'évaluation, pour sa part, permet de mieux comprendre les raisons profondes qui expliquent l'atteinte ou non des résultats escomptés⁶.

La stratégie d'évaluation et de mesure du rendement de la FCI décrit les processus de suivi et d'évaluation de son rendement par rapport aux objectifs et aux résultats escomptés. La FCI recueille, analyse et présente de l'information fiable, cohérente et opportune. Cette information démontre la pertinence de la FCI et témoigne du besoin du versement des fonds de la FCI, ainsi que de leurs retombées, aussi bien auprès du conseil d'administration, du gouvernement du Canada que de la population canadienne.

Méthode

La FCI reconnaît qu'elle doit faire la démonstration des retombées de ses investissements pour valider l'efficacité des dépenses publiques et son rôle dans l'atteinte des objectifs socioéconomiques. Toutefois, la mesure et l'évaluation des retombées de ses investissements constituent un processus complexe. Non seulement la recherche et l'innovation posent des risques inhérents, les résultats et les retombées qui découlent de l'infrastructure de recherche ne sont pas toujours faciles à mesurer (problématiques liées aux délais, à l'attribution et autres). Ainsi, la FCI utilise un vaste éventail de données et d'approches d'évaluation afin d'estimer les progrès sur les plans organisationnel et sociétal.

4.1 Stratégie de mesure du rendement

La mesure du rendement désigne la collecte systématique et l'analyse de renseignements et de données qui servent à faire le suivi et à évaluer les progrès de la FCI quant à l'atteinte de ses objectifs et résultats escomptés. Des indicateurs de rendement clés sont mesurés régulièrement afin de fournir à la FCI l'information qui lui servira pour sa gestion, sa formation et sa reddition de comptes, ainsi que pour mener ses activités d'évaluation.

- **Cadre de mesure du rendement** – Le cadre de mesure du rendement suit le modèle logique de l'organisation tout entière et fournit des détails sur les principaux indicateurs de rendement et sur qui repose la responsabilité de la collecte des données. Ces mesures de rendement, présentées sous forme de tableau en [annexe](#), procurent des renseignements qui permettent à la FCI de réaliser ses rapports annuels sur les projets, ses activités de surveillance, la mesure de ses résultats, ses évaluations et ses diverses études sur les résultats.

Afin de répondre aux besoins en matière d'information de la haute direction et du personnel de l'évaluation, la mesure du rendement se fait en continu.

⁶ Secrétariat du Conseil du Trésor. *Pour soutenir des évaluations efficaces : Guide d'élaboration de stratégies de mesure du rendement*. Décembre 2014. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/verifications-evaluations/centre-excellence-en-evaluation/guide-elaboration-strategies-mesure-rendement.html>

4.2 Stratégie d'évaluation

La FCI a tenu compte des priorités stratégiques actuelles et de ses besoins en matière d'information pour élaborer la stratégie d'évaluation de l'organisation. Elle pourrait réaliser d'autres études pour répondre à de nouveaux intérêts et de nouvelles priorités. La FCI mène aussi d'autres activités de reddition de comptes qui ne sont pas décrites dans le cadre de la stratégie d'évaluation, mais qui peuvent éclairer ses études, par exemple les activités de suivi et d'audit de l'équipe des finances et les consultations menées par l'équipe des programmes. Cette section décrit la façon dont la FCI répond à ses besoins en matière de rendement et d'informations pertinentes.

Évaluation

L'évaluation désigne l'appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, à sa mise en œuvre et à ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et la possibilité d'accomplir les objectifs, de même que l'efficacité, l'efficacité, les retombées et la viabilité des projets d'infrastructure financés. Une évaluation doit fournir une information crédible et utile et, lorsque nécessaire, émettre des recommandations pour orienter le processus décisionnel de l'organisme⁷.

Méthode

La FCI entreprend périodiquement divers types d'évaluations pour soutenir l'apprentissage organisationnel, pour éclairer les décisions opérationnelles et stratégiques et pour garantir le bon usage qu'elle fait des fonds publics. Elle participe à l'évaluation de programmes conjoints ou collaboratifs tels que le Programme des chaires de recherche du Canada. Elle évalue également ses propres programmes, activités et initiatives, selon ce qui est jugé utile pour la structure et l'exécution des programmes. Dans le cadre de ses activités d'évaluation, la FCI examine des aspects comme la pertinence, l'efficacité, l'efficacité, ainsi que le rendement, les retombées et la viabilité.

Élaboré sur une base annuelle, le plan de performance, d'analytique et d'évaluation tient compte des priorités stratégiques actuelles et des principales exigences de la FCI en matière d'information. Le plan comprendra des activités appuyant une évaluation globale du rendement de l'organisation, dirigée par Innovation, Science et Développement économique Canada tous les cinq ans, conformément à l'Entente de contribution signée entre la FCI et le gouvernement du Canada.

⁷ Organisation de coopération et de développement économiques. *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*. Décembre 2010. <http://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>

5.0 CONCLUSION

Ce document est le résultat d'une révision du Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et d'audit de 2015. Les changements apportés à la version précédente visent à arrimer le Cadre aux programmes et processus actuels ainsi qu'avec l'Entente de contribution de 2019. Il a fait l'objet de discussions à l'échelle de l'organisation pour la révision et la mise à jour des éléments suivants :

- Le modèle logique de la FCI ;
- Les plans organisationnels d'évaluation des risques et de gestion des risques ;
- Le cadre de mesure du rendement ;
- La stratégie d'évaluation globale.

La révision du Cadre démontre l'engagement de la FCI à améliorer sans cesse l'information rendue disponible aux fins de gestion, de reddition de comptes et de communication. Puisque le Cadre se veut, de par sa nature, un document évolutif, il sera révisé et mis à jour, au besoin, pour veiller à ce que les activités et les exigences en matière d'information demeurent appropriées et pertinentes pour la FCI.

GLOSSAIRE DES PRINCIPAUX TERMES

Activités

Opération ou démarche internes exécutées par une organisation, utilisant des intrants pour produire des extrants.

Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et d'audit

Initiative de la FCI inspirée des lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor pour l'élaboration de stratégies de mesure du rendement. Sert de guide à la FCI pour la gestion des risques, ainsi que le suivi et l'évaluation de son rendement.

Efficacité

Mesure selon laquelle une organisation, une politique, un programme ou un projet, produit les résultats escomptés.

Efficiences

Mesure selon laquelle une organisation, une politique, un programme ou un projet, produit les résultats escomptés par rapport aux ressources utilisées.

Évaluation

Application de méthodes systématiques visant à évaluer périodiquement et objectivement l'efficacité des programmes dans l'atteinte des résultats escomptés, leurs retombées intentionnelles et fortuites, leur pertinence constante et des solutions de rechange ou des façons plus rentables d'atteindre les résultats escomptés.

Extrant

Produit ou service direct découlant des activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative ; les extrants sont habituellement sous le contrôle de l'organisation concernée.

Indicateur de rendement

Moyen qualitatif ou quantitatif de mesurer un extrant ou un résultat dans l'intention de mesurer le rendement d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative.

Intrant

Ressource financière ou non financière utilisée par des organisations, des politiques, des programmes et des initiatives pour produire des extrants et obtenir des résultats.

Mesure du rendement

Processus et systèmes de sélection, d'élaboration et d'utilisation en continu de mesures de rendement visant à orienter le processus décisionnel.

Modèle logique

Illustration de l'enchaînement intentionnel et logique entre les activités, les extrants et les résultats d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative donnés.

Outil de gestion et d'évaluation du risque

Outil aidant la FCI à mieux cerner les risques associés aux projets et établir un niveau de suivi adéquat à chaque projet.

Rapport sur le rendement

Présentation d'information sur le rendement, fondée sur les données probantes. Le rapport sur le rendement sert à éclairer les décisions et à satisfaire aux exigences en matière de reddition de comptes et de transparence.

Reddition de comptes

Obligation de démontrer les moyens utilisés et les résultats atteints, en fonction d'attentes convenues, et d'en assumer la responsabilité.

Résultat

Conséquence externe attribuable, en partie, à une organisation, une politique, un programme ou une initiative. Les résultats ne sont pas le fait d'une seule organisation, d'une seule politique, d'un seul programme ou d'une seule initiative. Ils relèvent plutôt de la sphère d'influence de l'organisation.

Résultat escompté

Résultat qu'un programme, une politique ou une initiative vise à atteindre.

Retombée

Désigne le plus haut niveau de résultats que l'on peut attribuer à une organisation de manière causale et qui découle de l'atteinte d'un ou de plusieurs résultats à long term.

ANNEXE : CADRE DE MESURE DU RENDEMENT

Tableau 1 : Cadre de mesure du rendement

	INDICATEURS DE RENDEMENT	RESPONSABILITÉ DE LA COLLECTE DES DONNÉES
Contexte		
Environnement de financement de la recherche	Montant du financement des organismes fédéraux de financement de la recherche	Performance, analytique et évaluation (PAE)
	Montant des déboursés de la FCI (pourcentage du financement des organismes fédéraux de financement de la recherche)	PAE et finances
	Montant des engagements de la FCI à de nouvelles contributions (pourcentage du financement des organismes fédéraux de financement de la recherche)	PAE et finances
Intrants		
Ressources financières et non financières de la FCI	Présence des administrateurs du conseil d'administration	Secrétaire du conseil d'administration et PAE
	Présence des membres	Secrétaire du conseil d'administration et PAE
	Autoévaluation des administrateurs du conseil d'administration	Secrétaire du conseil d'administration et PAE
	Degré de sensibilisation des administrateurs du conseil d'administration à la stratégie	Secrétaire du conseil d'administration et PAE
	Annonce du budget fédéral à la FCI	PAE
	Paiements fédéraux à la FCI	Finances
	Contributions différées disponibles pour les dépenses des années futures	Finances
	Frais d'exploitation annuels de la FCI	Finances
	Montant des dépenses opérationnelles en pourcentage des versements aux établissements admissibles	Finances
	Montant des dépenses opérationnelles de la FCI en pourcentage du financement du gouvernement reçu cette année-là	Finances
	Nombre de membres du personnel à plein temps	Ressources humaines (RH) et PAE
	Montant des frais de formation par rapport aux salaires et aux avantages	RH et PAE
	Taux de roulement annuel du personnel	RH et PAE
	Durée moyenne de service	RH et PAE
	Degré de motivation du personnel	Direction
Degré de satisfaction du personnel	Direction	

	INDICATEURS DE RENDEMENT	RESPONSABILITÉ DE LA COLLECTE DES DONNÉES
Activités		
Obtenir l'adhésion des parties prenantes, adapter la structure des programmes, gérer les propositions de financement et le processus d'évaluation, administrer les contributions, faire le suivi et le contrôle du rendement et produire des rapports sur les résultats	Nombre d'événements et d'activités de rayonnement	PAE, relations extérieures et communications (REC), finances, programmes, haute direction
	Nombre de propositions complètes reçues	Programmes
	Taux d'utilisation des enveloppes du Fonds des leaders John-R.-Evans	Programmes et finances
	Taux de versement des enveloppes du Fonds d'exploitation des infrastructures	Programmes et finances
	Nombre de demandeurs par groupe désigné	PAE
	Délai de finalisation des projets dont la valeur atteint jusqu'à 1 M\$	PAE
	Délai de finalisation des projets dont la valeur dépasse 1 M\$	PAE
	Nombre de visites d'examen effectuées	Finances
	Nombre d'audits des contributions réalisés	Finances
	Nombre de rapports financiers et rapports d'avancement de projet reçus dans les délais fixés par la FCI	Finances
Extrants		
Tenue de concours de financement	Niveau de satisfaction par rapport à la structure du programme	Direction et PAE
	Niveau de satisfaction par rapport à l'exécution du programme	Direction et PAE
Administration des contributions et déboursés pour l'infrastructure de recherche et l'exploitation et la maintenance	Nombre de nouvelles contributions	Programmes et finances
	Montant des engagements de la FCI pour les nouvelles contributions	Programmes et finances
	Nombre de demandeurs financés par groupe désigné	PAE
	Coûts des projets financés en contrepartie	Finances
	Nombre de contributions avec déboursés	Finances
	Déboursés de la FCI	Finances
	Proportion des déboursés en exploitation et maintenance par rapport au montant des déboursés en infrastructure	Programmes et finances
	Nombre d'éditoriaux publiés	REC

Communication d'information aux fins de prise de décision et de reddition de comptes	Nombre de visiteurs uniques sur innovation.ca	REC
	Nombre d'abonnés à la liste de diffusion électronique	REC
	Taux d'ouverture des communications par courriel	REC
	Taux d'engagement aux communications par courriel	REC
	Nombre d'abonnés aux sites de médias sociaux	REC
	Taux d'engagement aux médias sociaux	REC
	Nombre de mentions de la FCI dans les médias	REC
	Degré de satisfaction de la clientèle	Direction et PAE
Degré de satisfaction des parties prenantes	Direction et PAE	
Résultats		
Recrutement et maintien en poste des meilleurs chercheurs au monde	Nombre de chercheurs attirés vers l'établissement grâce à l'infrastructure financée par la FCI	PAE
	Nombre de chercheurs maintenus en poste dans l'établissement grâce à l'infrastructure financée par la FCI	PAE
Amélioration de la capacité de mener des activités de recherche et de développement technologique de calibre mondial	Degré d'évaluation de la qualité de l'infrastructure financée par la FCI, par type	PAE
	Durée de vie utile restante de l'infrastructure financée par la FCI, par type	PAE
	Niveau d'utilisation de l'infrastructure financée par la FCI	PAE
Formation d'équipes, d'ententes de collaboration et de réseaux productifs	Nombre de chercheurs de l'établissement qui font progresser leur recherche (nombre d'utilisateurs internes)	PAE
	Nombre de chercheurs hors établissement qui font progresser leur recherche (nombre d'utilisateurs externes)	PAE
	Proportion d'utilisateurs de l'infrastructure provenant des secteurs privé, public et à but non lucratif	PAE
	Proportion d'utilisateurs externes de l'infrastructure provenant de l'étranger	PAE
	Nombre d'entente de collaboration en recherche rendues possibles par l'infrastructure financée par la FCI	PAE

Acquisition de compétences et d'expertises par le personnel hautement qualifié	Retombées de l'infrastructure financée par la FCI sur la qualité du milieu de formation	PAE
	Nombre d'étudiants et stagiaires qui utilisent l'infrastructure financée par la FCI comme principale ressource	PAE
	Nombre de membres du personnel technique ayant reçu une formation sur l'utilisation et la maintenance de l'infrastructure financée par la FCI	PAE
Approfondissement des connaissances scientifiques et technologiques	Nombre d'extrants en recherche rendus possibles par l'infrastructure financée par la FCI	PAE
	Nombre de droits de propriété intellectuelle liés à l'infrastructure financée par la FCI	PAE
Adoption de solutions innovantes dans les entreprises et la société	Nombre d'accords de licence liés à l'infrastructure financée par la FCI	PAE
	Nombre d'entreprises dérivées créées liées à l'infrastructure financée par la FCI	PAE
	Nombre d'avantages offerts par l'infrastructure financée par la FCI	PAE
	Nombre d'emplois liés à l'infrastructure financée par la FCI créés	PAE
	Nombre de liens établis grâce au Navigateur d'installations de recherche	REC