



Services-conseils

Fondation canadienne pour
l'innovation (FCI)

Vérification de l'optimisation
des ressources

Rapport final

Le 21 octobre 2009

KPMG LLP
160, rue Elgin, Bureau 2000
Ottawa, ON K2P 2P8



Table des matières

SOMMAIRE	1
OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION	1
SOMMAIRE DES CONSTATATIONS	2
RÉPONSE GLOBALE DE LA DIRECTION.....	4
MISE EN SITUATION	5
APPROCHE ET OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION	7
CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS	10
1) APPROBATION ET SURVEILLANCE DES PROJETS	10
2) STRATÉGIES VISANT LES PARTIES INTÉRESSÉES	17
3) STRATÉGIES DE COMMUNICATION	18
4) PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	20

Clause de non-responsabilité

Le présent rapport est établi conformément au mandat écrit de vérification de KPMG. Notre rapport est destiné uniquement à la Fondation canadienne pour l'innovation et ne peut être reproduit, cité ni repris en tout ou en partie sans le consentement écrit préalable de KPMG. KPMG est responsable de l'information contenue dans le présent rapport uniquement envers la Fondation canadienne pour l'innovation.



Sommaire

Conformément aux modalités de l'Accord de financement qui la lie à Industrie Canada, la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI) est tenue de compléter une Vérification de l'optimisation des ressources de ses activités avant la fin mars 2010. Ce rapport présente un sommaire de l'approche adoptée pour la planification et la mise en œuvre de la Vérification de l'optimisation des ressources de même que nos constatations et nos recommandations visant à apporter des améliorations.

Objectifs et portée de la vérification

Le plan de vérification a été développé au moyen d'une approche fondée sur le risque qui a permis de cerner et d'analyser les résultats escomptés et les principaux risques auxquels la FCI fait face dans la poursuite de ses objectifs nationaux. Nous avons d'abord cerné les risques en nous fondant sur un examen d'une évaluation stratégique des risques de la FCI menée concurremment à l'élaboration du Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et de vérification (CRERV) en 2007. La liste des risques a été mise à jour en 2008 au cours de la phase de planification de la présente vérification, au moyen d'entrevues menées auprès des cadres supérieurs et des principales parties intéressées, et d'une analyse documentaire. On a ensuite établi un lien entre ces risques et les principales pratiques et principaux processus mis en place par la FCI pour les atténuer. Cette information nous a permis d'établir les principaux objectifs et critères de notre vérification, de même que sa portée.

L'objectif premier de la vérification est de fournir une évaluation indépendante des activités de la FCI afin de s'assurer que les fonds qu'elle reçoit sont utilisés avec efficacité, efficience et souci d'économie. Pour être plus précis, notre vérification vise à déterminer si :

- les processus mis en place pour approuver et surveiller les projets financés par la FCI offrent un degré raisonnable d'assurance que ces projets s'inscrivent dans les objectifs de la FCI, qu'ils ont été approuvés de manière transparente et que les sommes attribuées aux établissements bénéficiaires servent bel et bien à acquérir et à installer des éléments d'infrastructure;
- les stratégies de la FCI visant les parties intéressées appuient efficacement l'atteinte des objectifs stratégiques de la FCI en protégeant la réputation de cette dernière;
- la FCI a élaboré et mis en œuvre des plans visant à obtenir un financement et un appui continu pour la poursuite de ses activités;
- la FCI a mis en place des pratiques de gestion des ressources humaines afin de pouvoir compter sur une équipe détenant l'ensemble des connaissances et des habiletés nécessaires pour satisfaire les besoins actuels et futurs de la FCI de manière efficiente en ce qui a trait aux coûts.

Notre vérification couvre les mesures de contrôle, les processus et les pratiques de la FCI de même que les autres moyens se rapportant aux objectifs de vérification énumérés ci-dessus. Notre vérification met aussi l'accent sur les politiques et les procédures que la FCI a mises en place pour gérer les programmes mis en œuvre sous forme de concours, puisque ces derniers servent généralement à financer des projets plus complexes et plus risqués. Nos travaux se sont concentrés sur l'évaluation de l'efficience et de l'efficacité des pratiques de gestion de la FCI se rapportant à chacun des objectifs de notre vérification.

En ce qui concerne l'évaluation du degré du souci d'économie de la FCI, nous nous en sommes remis à l'étude : *Une évaluation des fondations*, que KPMG a menée à l'intention du Secrétariat du Conseil du Trésor entre septembre 2006 et janvier 2007. Dans le cadre de cette évaluation, la FCI figurait parmi les six études de cas utilisées pour obtenir une image nette en ce qui a trait à l'adéquation, à l'efficacité et aux coûts des fondations. Nous avons procédé à une analyse des coûts de la FCI dans le cadre de cette étude de cas. Cela nous a permis d'évaluer la structure de coûts, les tendances et les inducteurs de coûts de la FCI et de les soupeser en regard des structures de coûts des programmes gouvernementaux similaires. Parmi toutes les fondations évaluées, la FCI avait les coûts de fonctionnement et les frais d'administration les plus bas, soit 3 % du montant moyen du financement qu'elle attribue annuellement (270 M\$).

Nous avons mené notre vérification concurrentement à une évaluation du rendement. Aussi, l'information obtenue et analysée en conjonction avec l'évaluation a été prise en compte et intégrée aux constatations découlant de notre vérification, lorsque cela était approprié et pertinent. Nous avons complété nos activités de vérification le 31 mai 2009. Notre travail s'est limité aux procédures de vérification mises en œuvre, qui ont permis de formuler nos recommandations. Nos constatations et nos recommandations devraient être considérées dans le contexte des procédures mises en œuvre. Pour obtenir des renseignements et une mise en situation nous avons misé sur l'information qui nous a été fournie par la direction de la FCI et sur les renseignements détaillés découlant des rencontres que nous avons eues avec eux et avec d'autres intervenants.

Sommaire des constatations

En général, nous avons constaté que la FCI a conçu et mis en place des pratiques et des processus qui favorisent l'économie et l'efficacité dans l'utilisation des ressources, et qui sont efficaces pour soutenir la poursuite des objectifs nationaux de la FCI et l'atteinte des résultats escomptés. La vérification a permis de cerner un certain nombre de pratiques courantes de la FCI qui méritent d'être soulignées, notamment : la mise en place fréquente de processus d'évaluation visant à améliorer continuellement l'efficacité et l'efficacité de ses politiques et procédures; le recours à des comités d'évaluation indépendants qui sont utilisés successivement dans une suite d'étapes pour évaluer au mérite les propositions soumises aux différents programmes; la mise en application de lignes directrices bien documentées et d'outils visant à favoriser la transparence et la cohérence dans les mécanismes de contrôle visant la soumission des propositions, les contributions et les projets; le recours à des outils formels d'évaluation des risques pour orienter la surveillance opérationnelle et financière des projets; le recours à des ensembles d'habiletés spécialisées tout au long du cycle de vie d'un projet, y compris une expertise liée aux finances, aux programmes, aux communications et à l'évaluation; la participation active des principales parties intéressées pour cerner les besoins de la clientèle de la FCI et y répondre adéquatement; la mise sur pied d'une équipe dédiée à l'évaluation et à l'analyse des résultats. Cette équipe est responsable de la cueillette et de l'analyse de l'information sur le rendement qui sera utilisée ultérieurement pour faire connaître les résultats et les retombées du financement de la FCI aux principales parties intéressées et au grand public.

Au cours de notre vérification, nous avons cerné certaines petites choses qui pourraient être améliorées. Il faut toutefois mentionner que tous ces cas sont liés à des problèmes ou à des défis déjà notés par la direction de la FCI et que celle-ci a déjà entrepris des actions pour améliorer ses processus. Vous trouverez ci-dessous un sommaire de nos constatations, classées suivant les objectifs précis de vérification auxquels elles se rapportent.

A) Approbation et surveillance des projets

- Nous avons constaté que la FCI a mis en place des pratiques et des processus afin de s'assurer que les projets approuvés s'inscrivent dans ses objectifs, que leur approbation a été faite de manière transparente et que des mécanismes de surveillance sont en place afin de s'assurer que les investissements consentis sont utilisés pour l'acquisition et l'installation de l'infrastructure. Les principaux mécanismes sur lesquels la direction de la FCI mise afin d'obtenir un degré d'assurance raisonnable que les projets ont été approuvés de manière transparente et que le processus n'est pas entaché par des conflits d'intérêts comprennent : le recours à des critères d'évaluation prédéterminés et connus lors de l'analyse des propositions; le recours à une structure de comités d'évaluation à trois niveaux afin d'obtenir un consensus pour chacune des propositions analysées; l'obligation pour les membres du conseil d'administration et des comités de signer une entente relative à la confidentialité et aux conflits d'intérêts. La direction remet aux établissements demandeurs les rapports sur les décisions de financement décrivant l'évaluation de leurs propositions. Dans le cadre du concours de 2009 du Fonds de l'avant-garde et du Fonds des initiatives nouvelles, la direction de la FCI a rendu ces rapports encore plus complets en y incluant de l'information additionnelle sur les motifs ayant mené à chacune des recommandations, qu'elles soient positives ou négatives, faites par le Comité d'évaluation spécial. Nous encourageons la direction de la FCI à continuer à documenter dans les rapports sur les décisions de financement les motifs ayant mené aux recommandations finales des

comités, et ce pour tous les concours à venir, afin d'améliorer la transparence du processus d'évaluation des propositions.

- Nous avons constaté que la FCI a mis en place des procédures et des politiques bien documentées à l'intention des établissements demandeurs et des autres parties intéressées. Cette documentation comprend : des critères d'admissibilité clairement définis; des procédures de soumission et des critères d'évaluation des propositions; des exigences relatives à la finalisation des contributions; des exigences de production de rapports auxquelles doivent se soumettre les établissements bénéficiaires. Nous avons noté que dans quelques cas, l'information incluse dans ces documents n'était pas exigée de manière constante des établissements ni toujours analysée par la FCI. Selon notre compréhension de la situation, la FCI prévoit évaluer et réviser ses politiques et procédures afin de s'assurer qu'elle n'exige des établissements que l'information vraiment essentielle pour satisfaire ses besoins.
- Nous avons constaté que la FCI a mis en place des mécanismes afin de s'assurer que la valeur des contributions en nature est établie correctement : lignes directrices en matière d'évaluation bien documentées et diffusées; exigences voulant que les établissements certifient la valeur des contributions en nature conformément aux politiques de la FCI; vérification de la valeur déclarée par les établissements pour les contributions en nature tout au long du cycle de vie d'un projet.
- Nous avons constaté que la FCI a mis en place des mécanismes afin de s'assurer que les établissements ont obtenu des garanties quant à la contribution financière de leurs autres partenaires. Les établissements doivent annexer à leurs propositions un plan indiquant de quelle façon ils réuniront au moins 60 % du financement total de leurs projets en unissant leurs contributions à celles de leurs partenaires financiers (autres que la FCI). La finalisation de la contribution comprend une condition voulant que la FCI n'effectue aucun versement à un établissement avant que ce dernier ne lui ait démontré qu'il a obtenu des garanties quant aux contributions de ses autres partenaires financiers. La direction de la FCI a reconnu que le délai de neuf mois imparti pour la finalisation des projets a parfois été dépassé. Pour remédier à cette situation, la FCI a ajouté des ressources et des outils afin de faciliter la surveillance du statut des projets entre le moment de l'approbation de la contribution et la finalisation de cette dernière. Nous encourageons la direction de la FCI à continuer à surveiller le calendrier de finalisation des projets et à mettre en place les correctifs nécessaires au besoin.
- En indiquant clairement sur son site Web les coûts qui sont admissibles, la FCI s'assure que les fonds qu'elle verse aux établissements servent à l'acquisition d'infrastructures et qu'ils sont dépensés conformément aux *Ententes de contribution financière* pertinentes. De plus, la FCI suit l'évolution financière et opérationnelle des projets en procédant à l'analyse des rapports financiers et des rapports d'avancement de projet qui lui sont soumis périodiquement par les établissements.
- Nous avons constaté que la FCI a recours à une approche fondée sur le niveau de risque pour effectuer la surveillance et le suivi de l'évolution financière et opérationnelle des projets qu'elle finance. On procède à une analyse préliminaire du risque au moment de la finalisation de la contribution afin de déterminer la nature et la portée des activités de surveillance financière et opérationnelle nécessaires pour le projet. Cette analyse est mise à jour tout au long du cycle de vie du projet afin de relever tout changement concernant son niveau de risque. Parmi les principales activités de surveillance, on retrouve l'analyse des rapports financiers, des rencontres avec les établissements pour discuter de l'atteinte des principaux jalons de leurs projets, la vérification des contributions, des missions de vérification spécifiées, des évaluations de coûts menées par des professionnels et des visites d'examen financier. La fréquence et le type d'activité de surveillance requis pour chacun des projets varient suivant le résultat de l'évaluation des risques de ces derniers. On soumet périodiquement au conseil d'administration de la FCI des rapports officiels sur les activités de surveillance. La direction de la FCI revoit constamment la nature des activités de surveillance et l'approche adoptée à leur égard afin de déterminer si les procédures sont adéquates pour bien cerner les risques sous-jacents, et s'il est possible de leur apporter des améliorations.
- Nous avons noté que dans le passé, la FCI a financé des projets d'infrastructure de grande envergure qui ont connu des problèmes avec leur structure de gouvernance et de gestion, menant à un manque de financement pour l'exploitation de ces projets. Pour éviter que de telles situations se reproduisent et pour régler les problèmes qui surviennent, la FCI a ajouté une exigence visant expressément à évaluer les structures de gestion des projets d'infrastructure de grande envergure. Les établissements doivent respecter cette exigence pour obtenir du financement. La FCI a aussi travaillé avec les autres organismes fédéraux de financement de la recherche afin de développer un guide de gestion visant à régler certains des problèmes rencontrés dans le passé. Nous encourageons la direction de la FCI à continuer à travailler en collaboration avec les autres organismes de financement afin de peaufiner et de mettre en application le guide de gestion et des autres lignes directrices, afin de faciliter la gestion des risques liés à la gestion et à l'installation des infrastructures de grande envergure.

B) Stratégies visant les parties intéressées

- Nous avons constaté que la FCI incite les principales parties intéressées à diffuser l'information relative à la création et à la mise en œuvre de ses nouvelles initiatives et de ses nouveaux programmes de financement. Un des principaux mécanismes utilisés par la FCI est lié au processus de consultation nationale mené avant chacun des concours majeurs. Cette consultation auprès des parties intéressées du milieu canadien de la recherche permet de cerner les besoins liés au financement de la recherche dans tout le pays. La FCI prend en compte l'information qui en découle lorsque vient le temps de créer de nouveaux programmes de financement, tout en continuant à harmoniser ses priorités avec celles figurant dans la *Stratégie fédérale en matière de S et T*.
- La FCI cherche constamment à cerner les occasions de collaborer avec ses partenaires et avec les parties intéressées. Elle a aussi mis en place les mécanismes nécessaires pour gérer et surveiller sa participation active dans de telles collaborations. L'information est communiquée aux parties intéressées au moyen du processus de consultation nationale, des activités liées à l'Étude sur la mesure des résultats, de sa participation aux différents groupes de travail avec les autres organismes de financement de la recherche, ainsi que de l'analyse et de la diffusion des conclusions des rapports d'établissement et des rapports d'avancement de projet.

C) Stratégies de communication

- Nous avons constaté que la FCI mise sur des stratégies et des plans de communication pour favoriser l'obtention d'un appui soutenu du public et du fédéral envers ses activités. La FCI comprend que ses succès se mesurent en fonction de sa capacité à communiquer la valeur et les retombées de la recherche aux principales parties intéressées. Ses plans de communication sont fondés sur la mesure, l'analyse et la diffusion de l'information relative au rendement de ses activités. Les principaux mécanismes de mesure du rendement de la FCI comprennent : la mise en œuvre du Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et de vérification afin d'orienter les activités liées à la mesure et à l'évaluation du rendement; la mise en place d'une équipe chargée d'évaluer et d'analyser des résultats, de mener des études, des évaluations et des examens sur les retombées du financement de la FCI, et de confirmer la validité et la cohérence de l'information sur le rendement utilisée dans les communications de la FCI; l'évaluation et l'analyse annuelles des rapports d'établissement et des rapports d'avancement de projet ainsi que l'analyse des conclusions de l'Étude sur la mesure des résultats visant à cerner les retombées du financement de la FCI. L'information obtenue grâce à ces mécanismes est utilisée de manière proactive pour informer les établissements, le gouvernement fédéral et les Canadiens sur les résultats des activités de la FCI. La FCI communique également ses objectifs et ses résultats au moyen de son rapport annuel, de son plan directeur, de ses brochures InnovatioNation, de sa revue électronique InnovationCanada.ca et de son assemblée publique annuelle.

D) Pratiques liées à la gestion de ressources humaines

- La FCI a intégré un plan de relève et de maintien en poste dans son processus de planification afin d'assurer la mise en application d'un plan de ressources humaines pour obtenir une continuité dans les postes déterminants de son organisation. La FCI a élaboré un plan de relève et une initiative de développement qui ont permis de classer les différents postes suivant qu'ils étaient déterminants, vulnérables ou difficiles à combler. La FCI réévalue périodiquement les habiletés et les qualifications liées aux postes les plus à risque afin de s'assurer qu'ils continuent à refléter les conditions changeantes du marché du travail. La FCI appuie le développement et la mise en application de plans de formation dans le cadre d'activités de perfectionnement professionnel et permet à ses employés de participer à des rotations d'emplois afin qu'ils puissent élargir leurs champs de compétence.

Nos constatations et nos recommandations sont classées sous chacun des quatre objectifs de vérification dans la section du présent rapport intitulée « Constatations et recommandations ».

Réponse globale de la direction

La direction de la FCI accepte les quatre recommandations incluses dans le présent rapport. Les problèmes et les défis relevés étaient somme toute mineurs. Ces quatre cas étaient déjà connus de la FCI avant le début de l'exercice de vérification de l'optimisation des ressources. La FCI avait déjà mis en œuvre des mesures correctives afin d'améliorer ses processus et ses procédures.



Mise en situation

La Fondation canadienne pour l'innovation (FCI) est un organisme autonome créé en 1997 par le gouvernement du Canada en vertu de la *Loi d'exécution du budget de 1997* pour financer l'infrastructure de recherche. L'infrastructure financée par la FCI comprend l'équipement, les laboratoires, les bases de données et les bâtiments nécessaires pour mener des activités de recherche. La FCI obtient des subventions conditionnelles d'Industrie Canada conformément à un *Accord de financement* échelonné sur plusieurs années. En date de septembre 2009, la FCI avait engagé près de 5,2 G\$ pour financer 6 353 projets dans 130 établissements de recherche répartis dans 65 municipalités aux quatre coins du Canada.

Le mandat de la FCI est de renforcer la capacité des universités, des collèges et des hôpitaux de recherche, de même que des établissements de recherche à but non lucratif du Canada de mener des projets de recherche et de développement technologique de calibre mondial qui produisent des retombées pour les Canadiens. La FCI s'est engagée à développer des partenariats profitables entre les établissements admissibles et le secteur privé. La vision et le mandat de la FCI sont appuyés par quatre objectifs stratégiques, qui figurent dans l'Accord de financement qui lie la FCI à Industrie Canada.

1. Appuyer la croissance économique et la création d'emplois, ainsi que la santé et la qualité de l'environnement, par l'innovation;
2. Accroître la capacité du Canada de mener d'importantes activités de recherche scientifique et de développement technologique de calibre mondial;
3. Accroître les débouchés offerts aux jeunes Canadiens en matière de recherche et d'emploi;
4. Favoriser la collaboration et la constitution de réseaux productifs entre les établissements d'enseignement supérieur, les hôpitaux de recherche et le secteur privé au Canada;

Pour atteindre ces objectifs, la FCI appuie la recherche en finançant l'infrastructure de pointe essentielle aux projets de recherche qu'on lui soumet. La FCI appuie tous les secteurs de recherche en finançant les projets des établissements plutôt que des chercheurs. Dans le cadre de son processus d'évaluation, la FCI analyse les propositions des établissements afin de s'assurer que les demandes de financement s'inscrivent dans les priorités qui figurent dans leur Plan de recherche stratégique respectif. La structure de financement de la FCI a été édictée de manière à réaliser son mandat en répondant aux besoins du milieu de la recherche, de ses partenaires et des parties intéressées. Cette structure se fonde sur trois modes de prestations de programmes, soit la tenue de concours visant à financer l'infrastructure de projets ayant un potentiel transformateur, des programmes comportant des enveloppes prédéterminées pour favoriser le recrutement et le maintien en poste des meilleurs chercheurs, et le financement visant les coûts d'exploitation et de maintenance de l'infrastructure. En plus de ces trois principaux modes de prestation, la FCI a aussi procédé à des investissements stratégiques au moyen du Fonds des plateformes nationales, du Fonds des hôpitaux de recherche et du Fonds des occasions exceptionnelles.

Les établissements soumettent des demandes de financement pour des projets de recherche bien précis. Pour obtenir du financement, un établissement doit d'abord avoir été reconnu comme admissible par la FCI. L'infrastructure admissible doit être constituée d'une nouvelle immobilisation qui crée ou renforce la capacité de recherche de l'établissement, notamment grâce à de nouveaux outils et de nouvelles installations de recherche. Toutes les demandes de financement sont soumises à une évaluation indépendante menée par des experts du Canada et de l'étranger. Le processus d'évaluation dépend de l'importance des sommes demandées, de la complexité de la proposition et des modalités du fonds visé par la proposition. Les évaluations sont fondées sur le calibre des activités de recherche et la pertinence de l'infrastructure demandée, le degré de contribution au renforcement de la capacité d'innovation et les retombées potentielles des activités de recherche pour le Canada.

Les bureaux de la FCI sont situés dans la région de la capitale nationale. En date du 31 mai 2009, la FCI comptait 63 employés à temps plein et deux employés à contrat. Le personnel comprend trois vice-présidents sous la supervision d'un président-directeur général. La FCI est administrée par un conseil

d'administration composé de 15 membres provenant de différents milieux. Sept d'entre eux sont nommés par le gouvernement du Canada. Un des administrateurs est un représentant des autres organismes fédéraux de financement de la recherche.

Approche et objectifs de la vérification

Un plan de vérification a été développé au moyen d'une approche fondée sur le risque qui a permis de cerner les résultats escomptés et les principaux risques auxquels la FCI fait face dans la poursuite de ses objectifs stratégiques. Nous avons d'abord cerné les risques en nous fondant sur un examen d'une évaluation stratégique des risques de la FCI menée concurremment à l'élaboration du Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et de vérification (CRERV) en 2007. La liste des risques a été mise à jour en 2008 au cours de la phase de planification de la présente vérification, au moyen d'entrevues menées auprès des cadres supérieurs et des principales parties intéressées, et d'une analyse documentaire. On a ensuite établi un lien entre ces risques et les principales pratiques et principaux processus mis en place par la FCI pour les atténuer. Cette information nous a permis d'établir les principaux objectifs de la vérification de même que les critères devant être évalués au cours de notre examen. Le tableau qui suit montre les objectifs de notre vérification et les critères qui y sont associés :

Objectif de vérification	Critère de vérification
<p>1^{er} objectif :</p> <p>Les processus visant l'approbation et la surveillance des projets financés par la FCI offrent un degré d'assurance raisonnable que ces projets s'inscrivent dans les objectifs de la FCI, qu'ils sont approuvés de manière transparente et que le financement est utilisé pour l'acquisition et l'installation de l'infrastructure.</p>	<p>Critère 1.1 : Les processus visant à analyser, évaluer et approuver les demandes de financement permettent : de promouvoir la transparence du processus auprès des parties intéressées; d'harmoniser les décisions de financement avec les objectifs nationaux de la FCI, suivant le mérite des propositions; de s'assurer que le processus décisionnel est exempt de partialité et de conflits d'intérêts.</p> <p>Critère 1.2 : On se réfère aux lignes directrices existantes afin de s'assurer que les établissements évaluent adéquatement la valeur des contributions en nature et obtiennent les garanties visant le financement des autres partenaires.</p> <p>Critère 1.3 : On utilise les mécanismes existants afin de s'assurer que le financement est utilisé pour acquérir l'infrastructure demandée, conformément aux modalités de l'Entente de contribution financière qui s'applique.</p> <p>Critère 1.4 : On met en application une approche fondée sur le risque dans la surveillance et le suivi de l'avancement des projets financés.</p>
<p>2^e objectif :</p> <p>Les stratégies visant les parties intéressées favorisent de manière efficace l'atteinte des objectifs nationaux de la FCI en respectant la réputation de la Fondation.</p>	<p>Critère 2.1 : On relève les retombées des activités des parties intéressées et on en tire des leçons pour l'avenir.</p> <p>Critère 2.2 : À la grandeur de l'organisation, on cerne et gère continuellement les occasions de collaboration et de partenariat.</p> <p>Critère 2.3 : On mène des activités officieuses et officielles pour orienter les relations entre les parties intéressées et pour analyser les retombées pouvant découler de ces relations.</p>
<p>3^e objectif :</p> <p>On a élaboré et mis en œuvre des plans visant à assurer le financement et le soutien à long terme des activités de la FCI.</p>	<p>Critère 3.1 : On a créé et mis en application des stratégies et des plans de communication pour favoriser l'obtention d'un appui soutenu du public et du fédéral envers la FCI.</p> <p>Critère 3.2 : On cerne les résultats escomptés (d'un point de vue global), on les communique et on les déclare régulièrement et rapidement. Ces résultats favorisent une gestion efficace des décisions de gestion au sein des projets et dans l'ensemble de l'établissement.</p>

Objectif de vérification	Critère de vérification
	Critère 3.3 : On a mis en place un processus pour évaluer la mesure dans laquelle les projets financés ont contribué, globalement, aux résultats escomptés de la FCI.
4^e objectif : On a adopté des pratiques de gestion des ressources humaines afin de pouvoir miser sur l'ensemble des habiletés et des talents nécessaires pour satisfaire de manière économique aux exigences actuelles et futures de la FCI.	Critère 4.1 : Le maintien en poste et les plans de relève constituent des éléments déterminants du processus de planification de la FCI visant à s'assurer que l'on a mis en place les plans nécessaires afin de pourvoir aux postes clés, de manière continue, dans l'ensemble de l'établissement.

Pour établir les critères de vérification, on a misé sur des modèles de contrôle reconnus, *Les contrôles de gestion de base : Un guide à l'intention des vérificateurs internes*, du Secrétariat du Conseil du Trésor, et sur les critères de vérification utilisés par le Bureau du vérificateur général, qui figurent dans des rapports appartenant au domaine public. La planification de la vérification a été menée de mai à décembre 2008. On a établi les critères de manière à permettre l'évaluation des principales pratiques, procédures et mesures de contrôle mises en œuvre au sein de la FCI afin d'atténuer les principaux risques rencontrés dans la réalisation de ses quatre objectifs nationaux, qui figurent dans le Plan de vérification de l'optimisation des ressources daté de janvier 2009. Ce plan a été communiqué à Industrie Canada avant sa mise en œuvre.

Les critères ont été établis de manière à permettre l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience des pratiques de gestion de la FCI pour chacun des objectifs de vérification. En ce qui concerne l'évaluation du degré du souci d'économie de la FCI, nous nous en sommes remis à l'étude : *Une évaluation des fondations*, que KPMG a menée à l'intention du Secrétariat du Conseil du Trésor entre septembre 2006 et janvier 2007. Dans le cadre de cette évaluation, la FCI figurait parmi les six études de cas utilisées pour obtenir une image nette en ce qui a trait à l'adéquation, à l'efficacité et aux coûts des fondations. Nous avons procédé à une analyse des coûts de la FCI dans le cadre de cette étude de cas. Cela nous a permis d'évaluer la structure de coûts, les tendances et les inducteurs de coûts de la FCI et de les soulever en regard des structures de coûts des programmes gouvernementaux similaires. Pour ce qui est de la structure de coûts des six fondations étudiées, y compris la FCI, le rapport conclut qu'elle est économique et qu'elle mise sur des processus structurés et transparents pour l'évaluation et la sélection des projets, et sur des systèmes efficaces pour le contrôle des projets et la gestion financière. Le rapport conclut également que les coûts de fonctionnement et d'administration des fondations sont dictés par les besoins liés à une gestion efficiente de la charge de travail découlant de la gestion des projets, et par la nécessité de fournir un soutien rapide en matière de gouvernance et de responsabilisation. Le niveau des ressources et des coûts semble être proportionnel aux tendances sur le plan de la charge de travail. Parmi toutes les fondations évaluées, la FCI avait les coûts de fonctionnement et les frais d'administration les plus bas, soit 3 % du montant moyen du financement qu'elle attribue annuellement (270 M\$).

La vérification que nous avons menée couvre les pratiques et les processus de gestion de même que les mesures de contrôle visés par les objectifs de vérification figurant dans le tableau ci-dessus, et se concentre surtout sur les pratiques et les activités les plus courantes à la FCI.

Notre vérification nous a permis de mener :

- 19 interviews avec des employés, des cadres et des membres du conseil d'administration de la FCI;
- l'évaluation et l'analyse des résultats des sondages auprès des responsables de projet et des utilisateurs principaux, des directeurs de département, des vice-recteurs à la recherche et des experts étrangers, qui ont été menés dans le cadre de l'évaluation du rendement, réalisée concurremment à notre vérification;

- l'évaluation et l'analyse de la documentation se rapportant à chacun des objectifs de vérification, qui comprennent l'examen :
 - d'un échantillon comptant 12 projets représentant 11 % du total des investissements faits par la FCI depuis sa création, et 34 % du total des investissements consentis par le Fonds de l'avant-garde (FA), le Fonds des initiatives nouvelles (FIN), le Fonds des hôpitaux de recherche (FHR) et le Fonds des plateformes nationales (FPN);
 - des plans de recherche stratégique des établissements liés aux 12 projets en question;
 - des dossiers de vérification des contributions liés aux 12 projets en question;
 - des activités de suivi effectuées par la FCI pour un échantillon de 5 établissements;
 - des résultats des vérifications, des évaluations et des examens internes et externes antérieurs
 - de la documentation se rapportant aux pratiques et processus de gestion.

Nos travaux se sont limités aux procédures suivies dans le cadre de notre vérification; nos recommandations reposent sur ces procédures. Les constatations et recommandations doivent donc être envisagées dans le contexte des procédures suivies. Nous nous sommes fondés sur l'information et les constatations présentées par la direction de la FCI et par d'autres parties et nous nous en sommes remis aux dirigeants pour ce qui est de l'exhaustivité des renseignements contextuels fournis.



Constatations et recommandations

Les constatations découlant des travaux de vérification et les recommandations connexes visant les améliorations à apporter sont classées sous chacun des quatre objectifs énoncés dans le Plan de vérification de l'optimisation des ressources.

1) Approbation et surveillance des projets

En vertu de l'*Accord de financement* qui la lie à Industrie Canada, la Fondation canadienne pour l'innovation s'est vu confier le mandat d'investir dans des établissements admissibles, pour financer des projets admissibles. La FCI doit s'assurer que les établissements admissibles font preuve d'un engagement concret en fournissant au moins 60 % du montant total des coûts admissibles de leurs projets avec l'aide de leurs autres partenaires financiers. De plus, le processus d'attribution du financement doit prendre en compte la mesure dans laquelle les projets qu'elle évalue contribuent à l'atteinte des objectifs nationaux de la FCI d'une manière compatible avec la Stratégie fédérale en matière de S et T.

La Vérification de l'optimisation des ressources nous a permis d'évaluer l'efficacité et l'efficience des processus et des pratiques en place afin de déterminer si les projets faisant l'objet d'un financement s'inscrivent dans les objectifs de la FCI, s'ils ont été approuvés d'une manière transparente et si les investissements ont été utilisés pour l'acquisition et l'installation d'infrastructures. Dans le cadre de notre vérification, nous avons attentivement examiné les pratiques en place pour l'approbation et la surveillance des investissements attribués au moyen de concours puisque la majorité des investissements de la FCI sont attribués de cette façon et qu'ils sont plus risqués puisque plusieurs sont liés à la construction d'installations.

a) La FCI a mis des pratiques en place afin d'analyser, d'évaluer et d'approuver les demandes de financement. Ces pratiques permettent de promouvoir la transparence du processus auprès des parties intéressées, de s'assurer que le processus décisionnel est exempt de partialité et de conflits d'intérêts et de fonder les décisions de financement sur le mérite des projets et sur la mesure dans laquelle ceux-ci s'inscrivent dans les objectifs nationaux de la FCI. (Critère 1.1)

La FCI finance les projets d'infrastructure novateurs et de calibre mondial au moyen de programmes comportant des concours ou l'attribution d'enveloppes financières. Pour chacun de ces Fonds, la FCI a mis en place des processus et des pratiques afin de s'assurer que les demandes de financement sont évaluées et approuvées de manière cohérente et transparente en se fondant sur le mérite des projets concernés.

La FCI met à la disposition des établissements admissibles son *Guide des politiques et des programmes*, ainsi que divers formulaires en ligne et de l'information liée aux Invitations à soumettre des propositions. La FCI informe ainsi les établissements demandeurs sur les programmes, les règles d'admissibilité de même que les critères d'évaluation des demandes soumises. Cette documentation et ces outils sont aussi utilisés par le personnel de la FCI et par les évaluateurs des demandes, ce qui permet de maintenir une constance dans les communications concernant les processus de soumission, d'approbation des propositions, de même que la gestion des contributions avec les principales parties intéressées. Parmi les répondants à notre sondage, 95 % des vice-recteurs à la recherche et plus de 60 % des responsables de projet, des utilisateurs principaux et des directeurs de département ont indiqué que les lignes directrices et les critères d'évaluation fournis par la FCI pour permettre l'évaluation du mérite des propositions (y compris les lignes directrices sur les contributions en nature) sont « claires » ou « très claires ».

Fonds mis en œuvre sous forme de concours

Pour chacun des fonds mis en œuvre sous forme de concours que nous avons analysés dans le cadre de notre vérification – le Fonds de l'avant-garde (FA), le Fonds des initiatives nouvelles (FIN), le Fonds des hôpitaux de recherche (FHR) et le Fonds des plateformes nationales (FPN) – la FCI utilise un processus d'évaluation en trois étapes. La Fondation fait appel à des Comités d'experts, à des Comités d'évaluation multidisciplinaires (CEM) et à un Comité d'évaluation spécial (CES) afin d'évaluer la majeure partie des demandes soumises à un concours. Dans chacun des dossiers analysés, les comités étaient composés de membres œuvrant sur la scène nationale et internationale et possédant une expertise dans l'infrastructure de recherche. Ces évaluateurs ont analysé les propositions en regard de critères d'évaluation préétablis et ont soumis des recommandations de financement conformément aux lignes directrices et aux critères d'évaluation de la FCI. L'utilisation de comités permet d'obtenir des consensus quant aux résultats de l'évaluation et aux recommandations de financement et de s'assurer que le processus décisionnel est exempt de partialité et de conflits d'intérêts. Toutes les personnes impliquées dans le processus décisionnel doivent signer une déclaration relative à la confidentialité et aux conflits d'intérêts, notamment les membres des comités et du conseil d'administration de la FCI. L'affichage de la liste des membres des comités sur le site Web de la FCI constitue un autre moyen pour réduire les possibilités de conflits d'intérêts et améliorer la transparence du processus. De plus, 85 % des vice-recteurs à la recherche et 75 % des évaluateurs-experts ayant répondu à notre sondage estiment que la cote du processus décisionnel menant au financement des projets est « bonne » ou « très bonne » en ce qui a trait à l'absence de conflits d'intérêts.

Chaque comité se voit remettre des lignes directrices et d'autres documents décrivant les rôles et responsabilités des membres des comités ainsi que la méthode, les critères et le système de classement devant être utilisés dans l'évaluation des divers aspects d'une demande. Les critères d'évaluation s'inscrivent directement dans les objectifs nationaux de la FCI et comprennent l'évaluation du calibre des activités de recherche et la pertinence de l'infrastructure demandée, la contribution au renforcement de la capacité d'innovation et les retombées potentielles des activités de recherche prévues pour le Canada. Les résultats de notre sondage viennent confirmer la clarté du processus d'évaluation des demandes de financement, comme l'indiquent 88 % des experts qui estiment que les lignes directrices sont « claires » ou « très claires ».

Afin d'assurer la mise en application des lignes directrices de la FCI tout au long du processus d'évaluation, un chargé de programmes de la FCI participe à chacune des rencontres. Les demandes sont d'abord évaluées par des experts, ensuite par un CEM, qui soumet des recommandations de financement au CES. Bien que le budget total de chaque concours soit annoncé publiquement, au cours du processus d'évaluation, ni les experts, ni les membres des CEM ne connaissent le montant total de l'enveloppe destinée aux propositions évaluées par leur comité. Cela contribue à s'assurer que les projets faisant l'objet d'une recommandation favorable au CES ont été analysés en fonction de leur mérite, plutôt que du montant des fonds disponibles. Le CES soumet ses recommandations au conseil d'administration de la FCI, qui prend les décisions définitives de financement. La transparence et l'impartialité du processus d'évaluation des demandes ont obtenu une cote élevée lors de notre sondage. Ainsi, 85 % des vice-recteurs à la recherche et 80 % des experts ont accordé la cote « bonne » ou « très bonne » à la transparence dont fait preuve la FCI. Les mêmes répondants accordent, à 75 % et 72% respectivement, la cote « bonne » ou « très bonne » à l'impartialité du processus.

La FCI exige que les demandes lui soient soumises au moyen de formulaires électroniques, ce qui favorise la constance dans le format des demandes. L'évaluation de demandes soumises dans un format uniforme permet aux évaluateurs de se concentrer sur le contenu des propositions. Cela facilite leur évaluation de l'information exigée des établissements. De plus, la FCI exige que chaque demande s'inscrive dans le Plan de recherche stratégique (PRS) de l'établissement demandeur. Ce plan doit indiquer comment l'établissement compte intégrer l'infrastructure demandée à leurs activités de recherche et expliquer la pertinence de la proposition par rapport à ses priorités de recherche. Après avoir analysé un échantillon de propositions soumises au FHR, au FA-FIN et au FPN, nous avons constaté que les pièces justificatives liées à l'évaluation de chacune des demandes en fonction des critères d'évaluation établis étaient incluses

aux dossiers, et ce pour chacune des étapes du processus d'évaluation. Toutes les pièces exigées par les lignes directrices pour les différents critères ont été versées aux dossiers.

La FCI a fixé un montant plafond au delà duquel les responsables de projet doivent participer à une rencontre avec les experts chargés de l'évaluation pour leur fournir des détails sur certains aspects de leurs demandes. Pour les cinq dernières années, cela représente environ 20 % des projets approuvés. En 2002, le plafond est passé de 4 M\$ à 7 M\$, ce qui reflète plus fidèlement la hausse du montant moyen des demandes soumises.

La FCI invite les représentants des organismes fédéraux de financement de la recherche à assister à l'évaluation des demandes dont le montant est supérieur à 10 M\$. Les rapports des décisions de financement sont communiqués aux établissements demandeurs de même qu'aux organismes fédéraux de financement de la recherche. Ces rapports font état des recommandations et des commentaires des différents comités, et indiquent les cotes attribuées à chacun des projets, par critères.

La FCI impose un plafond au financement que chacun des établissements admissibles peut demander. Ce plafond ne s'applique toutefois pas lorsque les établissements demandeurs participent à un « projet régional ». Cela incite les établissements à collaborer et permet de réduire le nombre de cas où l'on retrouve la même infrastructure dans plusieurs établissements d'une même région.

Fonds administrés sous formes d'enveloppes

Les demandes soumises au Fonds des leaders (FL) sont évaluées par au moins un membre du Collège des évaluateurs et au moins un expert du domaine de recherche concerné. Le comité consultatif du FL, qui est composé d'experts venant d'une large variété de domaines et de secteurs de recherche, peut exiger une recommandation favorable aux travaux de recherche proposés lorsque ceux-ci sont très complexes et multidisciplinaires.

Le Fonds d'infrastructure pour les chaires de recherche du Canada (CRC) finance l'infrastructure des candidats au Programme des chaires de recherche du Canada. Les nominations des CRC sont approuvées par un comité directeur auquel siègent les présidents du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie, du Conseil de recherches en sciences humaines, des Instituts de recherche en santé du Canada et de la FCI, de même que le sous-ministre de l'Industrie du Canada. Les demandes liées à l'infrastructure des titulaires de CRC sont soumises à la FCI, qui les évalue. Les décisions de financement sont prises par le conseil d'administration de la FCI.

1^{re} constatation : Lors des concours antérieurs du FA-FIN, les motifs des décisions des comités d'évaluation spéciaux n'ont pas été documentés ni communiqués aux parties intéressées pour chacune des demandes.

Lors de notre examen d'un échantillon de projet soumis au FA-FIN, nous avons constaté que les rapports des décisions de financement acheminés aux établissements n'incluaient pas les motifs des décisions du CES. Toutefois, les rapports faisaient état des cotes attribuées aux critères et indiquaient si les demandes faisaient ou non l'objet d'une recommandation de financement du CEM et du CES. On y retrouvait également les commentaires expliquant les décisions du CEM. Dans une telle situation, on risque que les établissements dont les demandes ont été approuvées par un CEM mais rejetées par le CES se posent des questions sur les motifs du rejet de leurs propositions et remettent en question l'impartialité et la transparence du processus. Dans le cadre du dernier concours du FA-FIN, on a changé les exigences documentaires pour inclure aux dossiers les motifs des décisions du CES. Cette pratique permet de s'assurer que les motifs des décisions de financement sont bien documentés et qu'ils seront fournis aux établissements concernés.

1^{re} recommandation : Dans le cadre de ses futurs concours, la direction de la FCI devrait continuer à documenter les motifs des recommandations du CES dans les rapports sur les décisions de financement.

Réponse de la direction de la FCI : *La direction est d'accord avec cette recommandation. Dans le cadre du dernier concours du FA-FIN, les rapports sur les décisions de financement incluaient les motifs des recommandations du CES. Cette mesure continuera de s'appliquer dans le cadre des concours à venir.*

2^e constatation : *Nous avons relevé certaines divergences entre l'information exigée et l'information réellement soumise par les établissements, et l'information analysée par la FCI.*

Lors de notre analyse des dossiers, nous avons constaté que dans certains cas, il y avait des divergences entre l'information exigée par le *Guide des politiques et des programmes* de la FCI et celle soumise par l'établissement. Par exemple, le Guide exige expressément que les établissements soumettent l'information détaillée concernant les projets comprenant des travaux de construction ou de rénovation. Pourtant, dans certains dossiers, cette information n'a pas été analysée. Nous avons aussi constaté que le Guide exige que les établissements soumettent une mise à jour annuelle de leur plan de recherche stratégique respectif. Dans les faits, cette exigence n'est pas respectée, car les priorités énoncées dans les PRS couvrent plusieurs années et ne changent pas beaucoup d'une année à l'autre. Selon notre compréhension de la situation, la FCI entend réviser les lignes directrices incluses dans le *Guide des politiques et des programmes* afin d'exiger uniquement l'information essentielle pour satisfaire à ses besoins.

2^e recommandation : La direction de la FCI devrait concrétiser son intention de réviser le *Guide des politiques et des programmes* et les autres outils de communication afin de s'assurer que l'information demandée est cohérente et qu'elle se limite à ce qui est essentiel pour étayer la demande.

Réponse de la direction de la FCI : *La direction est d'accord avec cette recommandation. Le Guide des politiques et des programmes de la FCI et d'autres documents connexes sont révisés et mis à jour périodiquement. La FCI s'assurera que seule l'information essentielle soit exigée des établissements.*

b) La FCI a mis en place des mécanismes pour s'assurer que les contributions en nature soient évaluées de manière appropriée. (Critère 1.2)

La FCI affiche sur son site Web des lignes directrices et des procédures bien documentées pour l'évaluation des contributions en nature. Pour satisfaire aux conditions rattachées à leurs contributions, les établissements doivent certifier que les contributions en nature sont évaluées conformément aux modalités énoncées dans le *Guide des politiques et des programmes* de la FCI. De plus, un rapport intitulé « Partage des bonnes pratiques – Administration des contributions de la FCI » est affiché sur le site Web de la FCI. Ce rapport cerne les pratiques pouvant aider les établissements à gérer les contributions en nature.

À l'étape de la finalisation de la contribution, la FCI entreprend une analyse des contributions en nature au moyen d'un Outil de sélection des contributions à vérifier (OSCV). Cela lui permet de déterminer si une évaluation indépendante des contributions en nature pourrait être requise au cours de la vie utile du projet, en se fondant sur le risque. De plus, la FCI mise sur de nombreux mécanismes de suivi et de déclaration afin de surveiller l'utilisation et l'évaluation des contributions en nature tout au long du cycle de vie du projet. Des employés de la FCI analysent les rapports financiers soumis par les établissements en regard de critères prédéfinis. Ils avisent ensuite le chargé de programmes attribué du projet s'il est nécessaire de vérifier certains renseignements soumis à l'égard des contributions en nature.

En outre, la FCI mise sur les visites d'examen financier et sur la vérification des contributions afin de cerner et de résoudre les problèmes liés aux contributions en nature. Une analyse d'un échantillon de projets et de rapports de visites d'examen financier nous a permis de constater que la FCI exerce une surveillance très attentive de l'évaluation et de l'utilisation des contributions en nature en application de ses politiques et procédures.

c) La FCI a mis en place des mécanismes afin de s'assurer que les établissements ont obtenu des garanties concernant le financement provenant des autres partenaires. (Critère 1.2)

La FCI finance jusqu'à 40 % des coûts admissibles d'un projet. Le reste du financement doit être garanti avant de terminer le processus de finalisation de la contribution. Cette mesure est essentielle pour s'assurer que la FCI ne procède à aucun versement avant que l'établissement bénéficiaire ait obtenu des garanties quant au financement des autres partenaires. En général, les provinces fournissent 40 % du financement et les autres 20 % proviennent d'autres sources. Étant donné que dans la majorité des cas le financement provincial est essentiel au succès d'un projet, la FCI encourage les provinces à assister au processus d'évaluation des demandes. Il est possible que les décisions de financement des provinces divergent de celles de la FCI. Les décisions de financement de la FCI ne dépendent pas du soutien financier des provinces, car c'est l'« excellence » qui est le facteur déterminant du processus d'approbation des propositions. À l'étape de la finalisation de la contribution, le recteur de l'établissement bénéficiaire, ou son délégué, doit signer une attestation confirmant que l'établissement a obtenu des garanties quant au financement provenant des autres partenaires.

L'examen d'un échantillon de projets nous a permis de constater que dans certains cas, la province ne fait pas partie des partenaires financiers des projets financés par la FCI. Nous avons aussi été à même de constater que les demandes de financement sont étayées par des plans visant à obtenir du financement d'autres partenaires. Dans tous les dossiers analysés, jamais la FCI n'a fourni du financement avant que l'établissement ait obtenu des garanties quant au financement provenant de ses autres partenaires.

3^e constatation : Dans certains cas, le délai entre l'approbation d'une contribution et la finalisation de sa contribution excède le délai prévu dans le calendrier de la FCI.

La FCI reconnaît que dans certains cas, la finalisation de la contribution des projets a pris plus de temps que l'objectif de neuf mois qu'elle s'est fixé. Par suite de nos discussions avec la direction de la FCI et de notre examen d'un échantillon de projets, nous avons constaté que ces délais s'expliquent notamment par le temps requis pour obtenir les garanties liées au financement de contrepartie après l'approbation de la contribution par la FCI. On reconnaît qu'il ne serait pas raisonnable de s'attendre à ce que les établissements aient obtenu des garanties de financement de leurs autres partenaires avant la réception d'un avis confirmant que la FCI a décidé de financer leurs propositions, car le financement offert par la FCI crée un effet d'entraînement facilitant l'obtention des contributions de ces autres partenaires. Nous avons constaté en outre que la FCI ne procède à aucun versement tant et aussi longtemps que les conditions énoncées à l'étape de la finalisation de la contribution n'ont pas été satisfaites. Ces retards dans les versements faits aux établissements retardent toutefois l'apparition des retombées découlant des investissements de la FCI. Lorsqu'ils sont importants, les retards peuvent influencer sur le caractère raisonnable des budgets et des plans initiaux, surtout lorsque des changements importants surviennent entre temps dans l'environnement interne ou externe. La direction de la FCI convient qu'il serait souhaitable de réduire les délais entre le moment de l'approbation des projets et la finalisation de leur contribution respective. Elle exige donc désormais un rapport trimestriel indiquant l'état des projets entre le moment de leur approbation et celui de la finalisation de leur contribution. La FCI a aussi ajouté des ressources afin de rehausser sa capacité à surveiller les projets à l'étape de la finalisation de leur contribution.

3^e recommandation : La direction de la FCI devrait continuer à déployer des efforts afin de réduire le temps requis pour finaliser la contribution des projets qu'elle finance.

Réponse de la direction de la FCI : La direction est d'accord avec cette recommandation. La FCI continuera de surveiller le temps nécessaire à la finalisation des projets.

d) La FCI a mis en place des mécanismes afin de s'assurer que ses investissements sont utilisés pour l'acquisition d'infrastructures, conformément aux modalités des Ententes de contribution financière. (Critère 1.3)

Le *Guide des politiques et des programmes* de la FCI énonce les exigences liées à la soumission de propositions à la FCI, y compris les critères d'admissibilité relatifs aux établissements, aux coûts du projet et aux contributions en nature. Le Guide est affiché sur le site Web de la FCI. La FCI met le Guide à jour périodiquement pour donner suite aux commentaires des établissements sur la clarté et la pertinence de ses politiques et pour tenir compte des résultats des activités d'évaluation interne et des améliorations qu'elle apporte à ses processus. Les changements apportés au Guide sont communiqués régulièrement aux vice-recteurs à la recherche, aux agents de liaison avec la FCI et aux administrateurs des comptes de la FCI au moyen des *Mises à jour sur les activités de la FCI*. Les établissements sont tenus de soumettre des rapports réguliers pour permettre à la FCI de vérifier qu'ils se conforment à leurs Ententes de contribution financière. Voici les principaux rapports exigés :

- **Rapports financiers** – Les établissements doivent soumettre des rapports financiers intérimaires et un rapport financier final pour chacun de leurs projets, comme le stipulent leurs *Ententes de contribution financière*. Les rapports doivent être soumis aux intervalles établis à l'étape de la finalisation de la contribution et dans les *Ententes de contribution financière*. La FCI analyse chaque rapport afin de relever toute situation qui commande un suivi.
- **Rapport annuel d'avancement de projet** – Les établissements doivent soumettre un rapport annuel d'avancement de projet pour chacun des projets financés par la FCI, sur une période de cinq années suivant la finalisation de leur contribution. La FCI utilise ces rapports afin d'évaluer les retombées de l'infrastructure de recherche, de vérifier l'aspect opérationnel des projets et la capacité des établissements à obtenir des fonds pour couvrir les coûts d'exploitation et de maintenance de leur infrastructure.
- **Rapport annuel d'établissement** – Les établissements qui produisent un ou plusieurs rapports d'avancement de projet doivent aussi soumettre un rapport annuel d'établissement. Le rapport d'établissement décrit les progrès réalisés par l'établissement dans l'atteinte des objectifs de son plan stratégique de recherche. Il cerne également les défis auxquels l'établissement a dû faire face lors de l'installation, de l'exploitation ou de la maintenance de l'infrastructure, ainsi que les principales activités de communication liées à l'infrastructure financée par la FCI.

La FCI retient les versements devant être effectués aux projets nouveaux et existants tant que les rapports énumérés ci-dessus ne lui ont pas été soumis. Cela incite les établissements à soumettre l'information qui leur est demandée et permet à la FCI de surveiller l'évolution des projets qu'elle finance.

L'analyse d'un échantillon de projets nous permet de confirmer que l'information demandée a été soumise par les établissements et a été analysée rapidement par la FCI. Nous pouvons aussi confirmer que toutes les questions ou tous les problèmes relevés lors de l'analyse de cette information ont fait l'objet d'un suivi par le personnel de la FCI, qui a consigné aux dossiers les résultats de ce suivi. La FCI mise aussi sur d'autres activités de surveillance qui figurent dans l'approche de surveillance fondée sur le risque présentée ci-dessus.

e) La FCI a adopté une approche fondée sur le risque afin de surveiller et de faire un suivi de l'évolution des projets qu'elle finance. (Critère 1.4)

La FCI a adopté une série d'activités de surveillance des projets qu'elle finance. Elle effectue une analyse préliminaire du risque à l'étape de la finalisation de la contribution. Cette analyse est utilisée afin de déterminer la nature et l'étendue des activités de surveillance financière et opérationnelle nécessaires pour chacun des projets. La FCI met à jour l'analyse du risque tout au long du cycle de vie d'un projet afin de tenir compte de tout changement du niveau de risque. Les principales activités de surveillance comprennent l'analyse des rapports financiers, des rencontres avec les représentants des établissements, la vérification des contributions, les missions de vérification spécifiées, l'estimation des coûts par des

professionnels et les visites d'examen financier. La fréquence et le type d'activités de surveillance nécessaire pour chacun des projets varient suivant l'évaluation de leurs risques respectifs. Voici un sommaire des principales pratiques de surveillance de la FCI :

- **Analyse des rapports financiers** – Les établissements doivent soumettre des rapports financiers intérimaires et un rapport financier final pour chacun de leurs projets, comme le stipulent leurs *Ententes de contribution financière*. Les rapports doivent être soumis aux intervalles établis à l'étape de la finalisation de la contribution et dans les *Ententes de contribution financière*, en se fondant sur les résultats de l'analyse des risques associés à chacun des projets. La FCI analyse chaque rapport afin de relever toute situation qui commande un suivi.
- **Vérification des contributions et autres évaluations de coûts** – L'Outil de sélection des contributions à vérifier (OSCV) est un outil d'évaluation du risque utilisé pour déterminer la nature et l'étendue de toute activité d'évaluation et de vérification devant être menée pour un projet, suivant son niveau de risque. Les procédures adoptées à l'égard des projets plus risqués comprennent la vérification des contributions, les missions de vérification spécifiée et l'estimation des coûts par des professionnels. Le processus d'évaluation commande une évaluation du risque, tous les deux ans, au moyen de l'OSCV pour tous les projets de plus de 500 000 \$, et au besoin pour les projets de moins de 500 000 \$. La FCI exige qu'une vérification des contributions soit menée pour tous les projets dans lesquels la FCI a investi plus de 10 M\$, de même que pour les projets de moins de 10 M\$, suivant le niveau de risque évalué au moyen de l'OSCV. Afin d'assurer la constance et la qualité du processus de vérification des contributions, la FCI a rédigé un guide de vérification à l'intention des cabinets de vérification externes, afin des les aider à cerner les procédures et l'étendue des vérifications, ainsi que le format dans lequel les résultats de la vérification doivent être présentés. La vérification des contributions, les missions de vérification spécifiée et les estimations de coûts constituent d'importants moyens mis de l'avant par la FCI afin de s'assurer que les dépenses et les contributions des partenaires qu'on lui déclare sont justes et appropriées.
- **Visites d'examen financier** – La FCI mène des visites d'examen financier au sein des établissements bénéficiaires afin d'évaluer l'adéquation et l'efficacité des politiques, des processus et des mesures de contrôle mis en place pour gérer les projets qu'elle finance. Cela permet de s'assurer que les sommes attribuées sont utilisées aux fins prévues, conformément aux modalités des *Ententes de contribution financière* et du *Guide des politiques et des programmes* de la FCI. Les visites d'examen financier sont menées conformément aux procédures et aux lignes directrices bien documentées afin d'assurer une cohérence quant à l'approche adoptée par chacun des établissements. Ces visites sont menées périodiquement, tous les trois ans. La FCI mène des activités de suivi au besoin, suivant les constatations découlant des visites d'examen financier.
- **Surveillance opérationnelle des projets de grande envergure** – Pour ce qui est des projets de grande envergure, y compris les projets du FHR, on détermine leurs principaux jalons à l'étape de la finalisation de leur contribution respective. On utilise ces jalons afin d'établir un calendrier de surveillance opérationnelle, qui comprend le tenue de rencontres entre les établissements et les chargés de projets de la FCI à chacun de ces principaux jalons. Ces rencontres permettent à la FCI de cerner les problèmes existants, de manière proactive, et de mieux comprendre l'évolution des projets.

Notre analyse d'un échantillon de projets et de plusieurs rapports de visite d'examen financier (y compris la vérification des contributions et d'autres procédures de vérification) nous permet de confirmer que les procédures et les résultats des visites d'examen financier et des activités de vérification sont bien documentés et que ces activités sont menées de manière cohérente. De plus, la FCI effectue un suivi des problèmes et des points suscitant de l'inquiétude au moyen de la production de plans d'action et du suivi qui s'ensuit.

L'analyse d'un échantillon de rapports découlant des visites d'examen financier nous a permis de conclure que la fréquence et l'étendue de ces visites sont raisonnables. Les interviews que nous avons menées nous indiquent que la direction de la FCI révisé régulièrement la fréquence des visites d'examen financier afin de déterminer s'il est nécessaire d'apporter des modifications à la stratégie et à l'approche adoptées en matière de surveillance. Nous encourageons la direction de la FCI à continuer à mener ces types d'évaluation afin de cerner de manière proactive les améliorations pouvant être apportées à la stratégie actuelle, en misant sur l'expérience qu'elle a acquise en la matière.

4^e constatation : Les établissements ont eu à faire face au défi que représente le financement à long terme des coûts d'exploitation dans le cadre de projets d'infrastructure de grande envergure.

La FCI a investi dans des projets de grande envergure ayant connu des problèmes avec leurs structures de gestion et de gouvernance. Elle a travaillé en collaboration avec d'autres organismes de financement de la recherche afin de cerner les leçons tirées de ces projets et les points qui peuvent être améliorés. Les résultats de cet examen sont résumés dans un manuel sur la gouvernance qui fait état des attentes et des pratiques exemplaires en matière de gouvernance et de gestion pour ce type de projet. Par ailleurs, la FCI a récemment ajouté une exigence visant l'examen de la structure de gestion des projets de grande envergure, suivant des critères bien précis. Cette exigence doit être satisfaite avant que la FCI ne procède à ses investissements.

4^e recommandation : La direction de la FCI devrait continuer à travailler avec les autres organismes fédéraux de financement de la recherche afin de finaliser et de mettre en application le manuel sur la gouvernance et d'autres lignes directrices visant à faciliter la gestion des risques associés à la gestion et à la mise en œuvre des projets de grande envergure. On devrait songer à exiger des examens officiels des projets de grande envergure, à des étapes prédéterminées suivant le niveau de risque de ces projets.

Réponse de la direction de la FCI : La direction est d'accord avec cette recommandation. La FCI travaille actuellement au développement de divers outils pour tenir compte de cette question.

2) Stratégies visant les parties intéressées

L'atteinte des quatre objectifs nationaux de la FCI est en partie tributaire de la compréhension des besoins du milieu de la recherche et des principales parties intéressées, et de l'harmonisation des programmes de financement de la FCI avec ces besoins. Nous avons analysé les pratiques et les mécanismes adoptés par la FCI afin de déterminer si les stratégies visant les parties intéressées favorisent de manière efficace l'atteinte de ses objectifs.

a) La FCI mobilise activement les principales parties intéressées afin d'obtenir de leur part l'information utile à l'élaboration et à la mise en œuvre de ses nouveaux programmes de financement et de ses nouvelles initiatives, et répertorie les retombées des activités visant les parties intéressées. (Critères 2.1 et 2.3)

Nos discussions avec la direction de la FCI et notre analyse des pièces justificatives nous ont permis de relever de nombreux mécanismes utilisés par la FCI pour consulter les principales parties intéressées. Les consultations nationales menées avant le lancement de tout grand concours constituent l'un des principaux mécanismes adoptés par la FCI. Ce processus permet à la direction de la FCI de consulter les principales parties intéressées du milieu de la recherche, y compris les établissements, le fédéral et les provinces ainsi que les entreprises du secteur privé afin de cerner les besoins en matière de financement de la recherche à la grandeur du Canada. La FCI tient compte de cette information dans l'élaboration de ses futurs programmes de financement tout en continuant à harmoniser ses priorités avec les objectifs de la Stratégie fédérale en matière de S et T. Un sommaire des résultats de ces consultations est préparé à l'intention de la direction et du conseil d'administration de la FCI.

Le Prix national de la gouvernance, décerné à la FCI en 2006 par le Conference Board du Canada et Spencer Stuart, est venu confirmer une force de la FCI, c.-à-d. sa capacité à mobiliser les principales parties intéressées du milieu de la recherche dans le processus de planification stratégique.

b) La FCI cerne, gère, surveille et tient constamment compte des occasions de partenariat et de collaboration avec des parties intéressées. (Critère 2.2 et 2.3)

Un des principaux éléments du modèle de financement de la FCI concerne l'exigence voulant qu'au moins 60 % du total des coûts admissibles d'un projet soit financé par l'établissement et ses autres partenaires financiers (par ex., les provinces). Ce modèle de financement assure un engagement continu d'autres partenaires qui appuient les projets financés par la FCI. La FCI sollicite l'opinion de ses partenaires et des autres parties intéressées afin de déterminer les domaines prioritaires et ceux nécessitant du financement, au moyen de nombreuses activités, dont les suivantes :

- **Étude sur la mesure des résultats (EMR)** – Les Études sur la mesure des résultats sont menées en partenariat avec les établissements participants afin de répertorier et de déclarer les résultats et les retombées du financement de la FCI. Des observateurs et des représentants des autres organismes de financement de la recherche et des provinces sont invités à assister aux visites de l'EMR menées par la FCI afin de constater *de visu* les retombées de ses investissements.
- **Groupes de travail avec les autres organismes de financement de la recherche** – La FCI, en collaboration avec le CRSNG, le CRSH et les IRSC a dirigé régulièrement des rencontres de groupes de travail à plusieurs niveaux hiérarchiques, y compris la haute direction, depuis de nombreuses années. Ces rencontres constituent un moyen d'améliorer la collaboration entre ces organismes afin de rehausser l'impact de leurs ressources collectives visant à répondre aux priorités budgétaires fédérales, et aident à réduire les possibilités de financement en double. Selon notre compréhension de la situation, les organismes de financement ont aussi formé un petit groupe de travail qui oeuvre actuellement à l'élaboration d'un ensemble commun de mesures et d'indicateurs de rendement dans le but d'alléger le fardeau administratif des établissements et d'obtenir une compréhension plus approfondie des retombées du financement.
- **Rapports annuels d'établissement** – Au moyen de ces rapports, les établissements font état de leurs activités de communication. Cette information permet à la FCI de choisir certaines de ces activités afin de démontrer, en collaboration avec les établissements concernés, les retombées de ses investissements pour le Canada. La FCI collabore également à la réalisation des activités de communication stratégique des établissements, qu'elles figurent ou non dans les rapports d'établissement.

En plus des activités susmentionnées, chacune des équipes de la FCI tient des réunions régulières auxquelles participent des représentants des autres équipes afin de discuter de leurs activités. Cette façon de faire permet à toutes les équipes de cerner les possibilités de partenariat et de collaboration et d'être cohérentes dans leurs façons de tirer parti de ces possibilités.

3) Stratégies de communication

La FCI se voit confier des fonds publics par Industrie Canada conformément à un *Accord de financement* pluriannuel. La capacité de la FCI à obtenir des crédits additionnels dans le cadre du budget annuel du gouvernement fédéral est en partie tributaire de la mesure dans laquelle les objectifs de la Fondation s'inscrivent dans les priorités du gouvernement, et de sa capacité à démontrer les impacts et les retombées de ses investissements. Nous avons analysé les pratiques et les mécanismes que la FCI a mis en place afin d'obtenir le soutien continu des principales parties intéressées en faveur de ses activités.

a) La FCI a élaboré et mis en œuvre des stratégies et des plans de communication afin d'obtenir un soutien continu de la part du public et du fédéral. Ces plans et stratégies comprennent l'évaluation, la surveillance et la diffusion des résultats et des retombées des investissements de la FCI dans l'infrastructure. (Critères 3.1, 3.2 et 3.3)

La communication des objectifs et des résultats de la FCI, y compris les retombées de ses investissements, incombe principalement à son équipe des relations extérieures et des communications (REC). L'équipe des REC élabore un plan de travail annuel présentant les activités de communication prévues afin d'orienter les efforts de communication de la Fondation. L'équipe des REC se réunit régulièrement afin de discuter des occasions de communication et de peaufiner ses plans et ses stratégies. Elle utilise l'information tirée de nombreux mécanismes pour documenter ses activités de communication, dont les suivants :

- **Équipe de l'évaluation et de l'analyse des résultats (EAR)** – L'équipe de l'EAR est un élément clé de la grande équipe des relations extérieures et des communications. Elle a le mandat de recueillir et d'analyser les données relatives au rendement des établissements en ce qui a trait aux résultats et aux retombées des investissements de la FCI, et de mener des études et des évaluations spéciales.
- **Rapports annuels d'établissement** – Ces rapports fournissent de l'information sur les activités de communication prévues par les établissements. Ils sont analysés par l'équipe des REC afin de cerner les occasions de rehausser le profil de certaines de ces activités afin de diffuser un message sur les retombées des investissements de la FCI pour la collectivité.
- **Rapports annuels d'avancement de projet** – La FCI reçoit des rapports annuels d'avancement de projet au cours des exercices suivant la finalisation de la contribution de chacun des projets qu'elle finance. L'information recueillie dans ces rapports sert à rédiger le Rapport annuel sur les résultats. Les rapports d'avancement de projet servent principalement à cerner les retombées découlant de l'infrastructure financée par la FCI (par ex., de nouveaux emplois, des entreprises dérivées, une nouvelle propriété intellectuelle), le renforcement de la capacité d'innovation du Canada, le rehaussement des niveaux de recrutement, de maintien en poste et de formation de chercheurs venant d'organisations nationales et internationales, l'augmentation du temps d'utilisation de l'infrastructure par des chercheurs invités, et la promotion des réseaux, des collaborations et des projets multidisciplinaires.
- **Étude sur la mesure des résultats (EMR)** – L'EMR permet l'analyse des données qualitatives et quantitatives d'un établissement donné, dans un thème de recherche sélectionné, plutôt que les données d'un projet bien précis. Cela permet d'analyser les résultats liés au rendement global au sein de l'établissement concerné. L'EMR a été élaborée afin d'évaluer la mesure dans laquelle les investissements que la FCI fait dans l'infrastructure de recherche constituent un facteur déterminant dans l'atteinte des objectifs liés à cinq catégories de résultats (c'est-à-dire la planification stratégique de la recherche, la capacité de recherche, le personnel hautement qualifié, la productivité en recherche et l'innovation). Il s'agit du principal outil permettant de démontrer la mesure dans laquelle la FCI atteint ses objectifs nationaux.

Les données recueillies au moyen des mécanismes ci-dessus, notamment, sont utilisées pour informer les établissements, le milieu de la recherche, les parlementaires et le grand public sur la contribution et les retombées des investissements de la FCI. La FCI communique de manière proactive et régulière avec les parlementaires au moyen de breffages. La FCI informe les vice-recteurs à la recherche des établissements au moyen des *Mises à jour sur les activités de la FCI*, qui leur sont envoyées sur une base régulière. Les *Mises à jour* fournissent des renseignements sur les principales activités menées par la FCI, y compris des mises à jour sur ses concours. On utilise aussi l'information liée au rendement afin de répertorier les histoires de succès et les principales statistiques figurant dans la brochure *InnovationNation* et dans la revue électronique *InnovationCanada.ca*. Une évaluation externe menée en 2007 sur les pratiques de communication de la FCI indique que les parties intéressées du milieu de la recherche portent en haute estime l'équipe des relations extérieures et des communications de la FCI. De nombreux répondants de cette étude ont affirmé que celle-ci se classait parmi les meilleures de sa catégorie.

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, la création de l'équipe de l'EAR constitue un facteur déterminant de la capacité de la FCI de mesurer, d'analyser et de communiquer les résultats liés au rendement. Le travail de l'équipe de l'EAR et de l'ensemble de la FCI est orienté par le Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et de vérification, qui comprend un plan officiel visant la cueillette continue et la déclaration de l'information relative au rendement de la FCI, y compris la détermination des indicateurs et des mesures de rendement, les sources de données et la responsabilité liée à la cueillette de données, et les utilisateurs éventuels de cette information.

Il est important de mentionner que l'information incluse dans les rapports d'avancement de projet et les rapports d'établissement est recueillie par les établissements eux-mêmes. La qualité de cette information dépend de la compréhension par les établissements de l'information demandée et de la fiabilité des données recueillies. Il convient toutefois de noter que l'information sur le rendement est validée par la FCI au moyen des visites de l'Étude sur la mesure des résultats (EMR). La FCI n'a observé aucune différence significative entre l'information soumise par les établissements et les résultats des visites de l'EMR. La FCI prend également soin d'informer les lecteurs des limites des données figurant dans ses communications. Nous encourageons la direction de la FCI à continuer à surveiller les résultats globaux et consolidés de

l'information sur le rendement soumise par les établissements afin de relever les incohérences qui pourraient s'y trouver.

4) Pratiques de gestion des ressources humaines

Le personnel de la FCI a connu un taux de roulement élevé au cours des quatre dernières années. Celui-ci a atteint des moyennes allant de 10 % à 20 % des employés à plein temps par année. Plusieurs des postes ayant eu un taux de roulement élevé comptent parmi les postes les plus déterminants pour la prestation des programmes au jour le jour et la surveillance des investissements de la FCI, y compris celui de chargé de programmes et d'agent de contrôle financier. Nous avons examiné les pratiques de gestion mises en place par la FCI pour vérifier si celle-ci mise sur des pratiques appropriées en matière de recrutement et de maintien en poste, et sur un plan de relève efficace pour satisfaire ses besoins opérationnels actuels et à venir.

a) Le maintien en poste et la planification de la relève constituent des éléments clés du processus de planification que la FCI a mis en place afin de s'assurer que l'on met en œuvre des plans de ressources humaines visant à assurer la continuité dans les postes clés de la Fondation. (Critère 4.1)

La FCI travaille actuellement à la mise en œuvre d'un plan de relève et de développement de la main-d'œuvre afin de s'assurer qu'elle dispose des ressources qualifiées nécessaires pour satisfaire ses besoins au fil du temps. Selon notre compréhension, ce plan sera mis à jour au moins une fois par année.

La direction de la FCI réévalue périodiquement les habiletés et les qualifications qui se rattachent à chaque poste, au besoin, en fonction de l'évolution du marché de l'emploi, des priorités de la FCI et d'autres facteurs. Cela a donné accès à de plus nombreux candidats qualifiés, ce qui a permis d'atténuer la pression que représentent le recrutement et le maintien en poste d'agents de contrôle financier.

La direction comprend aussi l'importance de fournir à l'ensemble de ses employés des occasions de formation professionnelle et de perfectionnement de carrière si elle veut les maintenir en poste et développer leurs compétences. Dans le cadre de son processus annuel d'évaluation du rendement de ses employés, la FCI tient des rencontres officielles avec son personnel afin de discuter de perfectionnement de carrière et de cerner les occasions de formation. On effectue un suivi des activités de formation tout au long de l'année afin de s'assurer que les employés suivent et complètent la formation prévue, conformément à leurs objectifs et à leur plan de carrière respectifs. La FCI favorise également la rotation des postes de travail, permettant ainsi à ses employés d'acquérir de nouvelles compétences, une partie du savoir collectif et une plus grande satisfaction personnelle.

La FCI est vue comme un employeur de prédilection. Au cours des cinq dernières années, elle s'est vu remettre plusieurs prix pour l'excellence de ses pratiques en matière de gestion des ressources humaines. En janvier 2009, la Queen's School of Business a classé la FCI parmi les 50 meilleurs petits et moyens employeurs au Canada.