

Initiatives scientifiques majeures

Cadre de suivi

Février 2015

Fondation canadienne pour l'innovation
230, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1P 5E4
Innovation.ca

TABLE DES MATIÈRES

CONTEXTE ET OBJECTIFS	2
PORTÉE	2
OBJECTIFS	3
PRINCIPES DIRECTEURS : GESTION AXÉE SUR LA RÉUSSITE	3
ACTIVITÉS DE SUIVI : RAPPORTS, VISITES D'EXAMEN ET ÉVALUATIONS	4
Sélection des indicateurs de rendement	5
Données de référence	6
Rapport de rendement annuel.....	6
Rapports financiers.....	7
Évaluation de mi-parcours.....	7
Visites d'examen.....	8
Ateliers annuels	8
Rapport de rendement final	9
MEILLEURES PRATIQUES DE GOUVERNANCE ET DE GESTION	9
Gouvernance	9
Rôles et structure des comités du conseil d'administration.....	10
Gestion	10
ANNEXE 1	12

CONTEXTE ET OBJECTIFS

Au cours des dernières quinze années, la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI) a contribué à la création d'installations de recherche nationales et uniques présentant des défis d'exploitation, de maintenance, de gestion et de gouvernance particuliers. Ces installations de calibre mondial sont détenues par un ou plusieurs établissements et utilisées par des chercheurs de partout au Canada et de l'étranger. Au fil des ans, ces installations dont la portée internationale ne cesse de grandir ont gagné en complexité et nécessitent désormais une gestion, une gouvernance et des mécanismes de gestion hors pair afin de veiller à ce qu'elles soient financées, gérées et exploitées de manière à assurer leur réussite et qu'elles contribuent à l'économie canadienne et à l'ensemble de la société.

En 2010, la FCI s'est vu confier le mandat d'élaborer une approche plus systématique d'évaluation des besoins de financement des coûts d'exploitation et de maintenance de ces installations, et de leur rendement scientifique. La FCI doit aussi assurer le suivi de leurs politiques et pratiques de gestion et de gouvernance. Pour y arriver, la FCI a créé le Fonds des initiatives scientifiques majeures (ISM), doté de deux objectifs :

- Permettre aux installations admissibles d'exploiter pleinement leurs capacités, en finançant une partie des coûts d'exploitation et de maintenance associés;
- Encourager l'adoption de meilleures pratiques de gouvernance et de gestion, notamment la planification stratégique et opérationnelle à long terme.

Ce fonds vise à assurer une saine gestion de ces installations de recherche nationales et uniques en élaborant des plans d'affaires et opérationnels solides et adaptés au contexte canadien de financement de la recherche de même que l'adoption des pratiques de gestion et de gouvernance de pointe.

Le système de financement canadien est constitué de telle manière que ces installations comptent plusieurs partenaires financiers et parties prenantes de divers secteurs et établissements d'enseignement. Les mandats variés de ces partenaires financiers, qui assument les coûts liés aux immobilisations, à l'exploitation et à la maintenance ou encore les coûts directs de la recherche, viennent complexifier le modèle de financement. Jusqu'à récemment, ces installations obtenaient une grande partie de leur financement d'exploitation et de maintenance au moyen de mécanismes ponctuels, sans suivis et évaluations du rendement.

Certains pays comme les États-Unis (National Science Foundation), l'Australie (Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation) et le Royaume-Uni (Research Council) évaluent les installations de recherche d'envergure normalement au moyen de propositions de financement détaillées qui comprennent les coûts d'immobilisations initiaux, les coûts de la mise en service, les coûts d'exploitation et de maintenance, le plan de modernisation des immobilisations et les plans de mise hors service. Le financement octroyé à ce type de proposition est souvent versé progressivement suivant l'atteinte de jalons et de résultats, vérifiée habituellement par une évaluation par les pairs supplémentaire ou des évaluations ciblées. Dans certains cas, l'exploitation d'une installation est financée par une entente menée en collaboration entre deux organismes ou plus, par exemple la National Science Foundation (NSF) et le Department of Energy aux États-Unis.

PORTÉE

Ce cadre de suivi vise les installations de recherche nationales et uniques financées par le Fonds des initiatives scientifiques majeures et le Concours spécial 2014 du Fonds des initiatives scientifiques majeures (Annexe 1). Ces initiatives se penchent sur un ensemble de problèmes et de questions scientifiques d'avant-garde dont l'importance, la portée et la complexité sont telles qu'elles nécessitent des installations et de l'équipement d'envergure inhabituelle, des ressources humaines considérables et des activités d'exploitation et de maintenance complexes qui s'échelonnent généralement sur plusieurs

Initiatives scientifiques majeures - Cadre de suivi

années. Elles sont associées à plusieurs parties prenantes, ce qui contribue à l'établissement de multiples partenaires financiers. La complexité de ces installations requiert des structures, des pratiques et des politiques avancées de gestion et de gouvernance, notamment la création d'entités distinctes pour les administrer.

En raison d'une pénurie de compétences et d'expertise au pays dans la gestion de ce genre d'installations, la FCI a consulté des spécialistes internationaux pour élaborer le présent cadre de suivi et mis sur pied un comité consultatif responsable de sa création et de sa mise en œuvre. Dans un processus d'amélioration continue, ce cadre est un document à caractère évolutif, qui sera régulièrement actualisé afin de refléter les leçons apprises et les meilleures pratiques de gestion.

La FCI adoptera une approche de financement et de suivi équilibrée qui respectent les principes généraux d'excellence scientifique, d'administration responsable et de reddition de comptes tout en tenant compte des circonstances propres à chacune d'elle.

OBJECTIFS

Afin de promouvoir l'administration responsable des initiatives scientifiques majeures, ce cadre :

- Énonce les politiques, les procédures et les exigences de suivi de la FCI
- Définit les attentes de la FCI relativement à la gestion et à la gouvernance, dont des mesures du rendement fondées sur les meilleures pratiques reconnues à l'échelle internationale
- Encourage la mise en commun des meilleures pratiques de gestion et de gouvernance afin d'aider les installations à atteindre leurs objectifs en fonction des indicateurs et des jalons établis et à viser un fonctionnement optimal
- Veille à ce que les installations présentent des plans de mise hors service réalistes dans l'éventualité où elles devraient fermer leurs portes.

Les partenaires financiers se serviront de ce document comme guide de saine gestion des projets et de suivi des installations afin d'assurer l'administration responsable des fonds publics. Ce document aidera aussi les divers partenaires financiers à harmoniser les exigences de suivi afin d'éviter le dédoublement des efforts et de réduire le fardeau lié à la production de rapports.

PRINCIPES DIRECTEURS : GESTION AXÉE SUR LA RÉUSSITE

Il importe que ce cadre reflète le caractère unique de chaque initiative scientifique majeure. En effet, les installations de recherche nationales et uniques prennent des formes et des dimensions variées, et de nombreux éléments les distinguent : l'objectif et la mission, les parties prenantes, la culture de la communauté de chercheurs ainsi que la progression dans le cycle de vie. Il faut également comprendre que l'approche de gestion et de gouvernance fluctuera tout au long du cycle de vie. Ces différences seront prises en compte dans l'élaboration de chaque plan de suivi. Ce plan sera personnalisé à la suite de discussions entre la FCI, l'installation, l'établissement et les autres partenaires financiers souhaitant participer à l'élaboration d'une approche de suivi commune.

Par un processus continu et systématique de collecte, d'analyse et d'utilisation des mesures de rendement, l'installation procédera à des évaluations et produira des rapports sur l'utilisation des ressources et les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs de gestion et d'exploitation fixés. Le processus de mesure du rendement orientera la prise de décisions des organismes directeurs internes de l'installation, ce qui leur permettra de relever les risques ou les écarts par rapport aux cibles et de prendre les mesures nécessaires pour assurer l'atteinte des résultats escomptés. De plus, l'examen du rendement et la production de rapports sur cet aspect favoriseront la reddition de comptes et la transparence entre l'installation, la FCI et les autres partenaires financiers.

Initiatives scientifiques majeures - Cadre de suivi

Les mesures du rendement fournissent des renseignements utiles sur le bien-fondé et l'efficacité des composantes fonctionnelle et opérationnelle d'un organisme de recherche et développement, notamment les ratios financiers, le réseau d'utilisateurs ainsi que le perfectionnement et le transfert de connaissances. Réunies, ces mesures (le pourcentage de capitaux d'exploitation provenant de certains partenaires financiers, la période d'inactivité, le nombre de nouveaux utilisateurs et la durée du cycle d'accès, la satisfaction des utilisateurs, la diversité des compétences du personnel et le taux de roulement, les publications, les partenariats stratégiques et les ententes de collaboration) peuvent dresser un portrait révélateur du rendement d'une installation de recherche.

ACTIVITÉS DE SUIVI : RAPPORTS, VISITES D'EXAMEN ET ÉVALUATIONS

Le plan de gestion doit contenir des activités d'examen et de production de rapports. Une équipe de la FCI composée de représentants de Programmes, de Finances et d'Évaluation et analyse des résultats révisera ces activités, afin de réduire le fardeau pour l'installation et l'établissement. La FCI utilisera ces activités comme point de départ dans l'élaboration du plan de suivi personnalisé de chacune d'elles. Plusieurs facteurs serviront à établir la nature et la portée des activités d'examen et de production de rapports, comme la complexité de l'exploitation, la « maturité » de l'installation, l'expérience de gestion du personnel et la pertinence des mesures de contrôle en place. La FCI adoptera une approche fondée sur le risque pour déterminer les activités d'examen et de production de rapports.

Dès le départ, toutes les installations devront se doter d'une stratégie de mesure du rendement afin d'évaluer les progrès réalisés par rapport à leur mission et à leurs principaux objectifs. Les indicateurs de réussite clés, aussi appelés indicateurs de rendement clés, aident les organismes à définir et à mesurer leur progression vers l'atteinte des objectifs organisationnels. En règle générale, la création de ces mesures constitue un élément essentiel du processus de planification stratégique. Cependant, même si une installation a déjà élaboré sa propre stratégie de mesure du rendement, elle devra peut-être la revoir afin de permettre une évaluation complète de la rentabilité des investissements, y compris l'atteinte des objectifs du fonds de la FCI et de ses résultats escomptés.

Étant donné la nature variée des installations de recherche nationales et uniques et leurs fonctions diverses, l'examen du rendement doit comprendre des mesures génériques et des mesures particulières. Les indicateurs de rendement clés génériques seront très utiles à la FCI et aux autres partenaires financiers, puisqu'ils fourniront les données nécessaires pour mesurer le degré de reddition de comptes alors que les mesures particulières examineront le caractère unique et les facteurs de réussite essentiels pour chacune d'elles. En mesurant ces indicateurs régulièrement et en comparant les résultats atteints avec les résultats ciblés, l'installation évaluera les progrès réalisés en fonction des objectifs, des mesures ou des stratégies, déceler les problèmes ou les écarts et repérer les possibilités d'amélioration continue. La FCI s'attend également à ce que la mesure du rendement serve d'outil supplémentaire dans la stratégie à long terme de l'installation pour mesurer ses propres réalisations et assurer une gestion axée sur la réussite.

Même si les activités de suivi seront adaptées à la situation particulière de l'installation, cette dernière devra soumettre au moins un rapport de rendement par année à la FCI. Ce document comprendra les rapports financiers et un rapport final au terme de la période de financement. La FCI entreprendra des activités d'examen et d'audit pendant toute la durée du financement. La fréquence minimale et le type d'activité d'examen et de production de rapports sont résumés dans le tableau 1.

Initiatives scientifiques majeures - Cadre de suivi

Tableau 1 : Exigences minimales de production de rapports, d'examen et d'évaluation pendant la période de financement

Fréquence minimale	Exigences de production de rapports et d'examen
Plusieurs fois par année	Rencontres, appels téléphoniques et échanges d'information entre la FCI, l'administration de l'installation, et l'établissement.
Une fois par année	Rapport de rendement, y compris rapport financier, atelier sur les initiatives scientifiques majeures
Au terme de la période de financement	Rapport final au terme de la période de financement
Ponctuelle	Visites d'examen, audits des contributions, visites sur place

Sélection des indicateurs de rendement

L'examen continu des indicateurs constituera un élément essentiel de la mesure du rendement du Fonds des initiatives scientifiques majeures. Même si les installations de recherche nationales et uniques sont variées et complexes, les indicateurs clés devront comprendre des mesures propres à chacune ainsi que des indicateurs génériques des résultats par rapport aux objectifs et aux exigences de reddition de comptes de la FCI.

Ces indicateurs communs devraient notamment démontrer de quelle manière le Fonds s'assure que les installations demeurent à l'avant-garde, permettent aux chercheurs de mener des activités de recherche et de développement technologique de calibre mondial, améliorent la formation, accroissent les perspectives d'emploi du personnel hautement qualifié et créent des conditions propices à l'innovation et aux retombées socioéconomiques à long terme. Le tableau 2 présente quelques exemples d'indicateurs pouvant être utilisés pour effectuer le suivi.

Comme elle reconnaît l'importance de la participation de l'installation et de leurs parties prenantes dans la sélection des indicateurs (et des sous-indicateurs) appropriés, la FCI sollicitera sa collaboration afin d'élaborer et de cibler des mesures qui lui sont propres. L'ensemble des indicateurs clés de la stratégie de mesure du rendement devrait toutefois être restreint afin de réduire les coûts et le fardeau liés à la collecte et au suivi des données.

Les installations sont tenues de modifier leur plan de gestion de manière à y inclure les mesures convenues une fois le processus de sélection terminé.

Initiatives scientifiques majeures - Cadre de suivi

Tableau 2 : Indicateurs communs de mesure du rendement de l'installation

Indicateur	Données requises
Accès à l'installation	Nombre d'utilisateurs par année et par secteur (universitaire, public, privé) et domaines de recherche. Le nombre d'utilisateurs ciblés a-t-il été atteint au cours de la dernière année?
Degré de satisfaction des utilisateurs	Parmi les personnes l'ayant utilisée au cours de la dernière année, combien ont été très satisfaites, satisfaites, neutres, insatisfaites ou très insatisfaites?
Activités de promotion ou de sensibilisation	Nombre et type d'initiatives (ateliers, présentations) entreprises pour inciter les utilisateurs à la fréquenter. Décrire la nature de l'initiative et le nombre de participants des secteurs universitaire, public ou privé.
Contributions à la formation de personnel hautement qualifié	Nombre d'employés hautement qualifiés formés à l'installation ou ayant utilisé les données de l'installation au cours de la dernière année, par type (étudiants de premier cycle, étudiants des cycles supérieurs, stagiaires postdoctoraux, associés de recherche, techniciens) et origine (canadienne ou étrangère).
Activités de transfert de technologie	Principales activités de transfert de technologie (brevets, entreprises dérivées) qui ont eu lieu au cours de la dernière année. Courte description de chaque activité de transfert de technologie et de sa valeur (création d'emplois, revenus) ou de son importance pour les utilisateurs.
Avancement et transfert des connaissances liés aux programmes de recherche	Énumérer les activités clés de transfert des connaissances, y compris la diffusion des connaissances (publications, rapports techniques) qui ont eu lieu au cours de la dernière année.

Données de référence

Pour chaque mesure sélectionnée, les installations devront soumettre des données de référence à la FCI. Selon l'état de la mise en service, la donnée de référence d'un indicateur de rendement pourrait être un résultat antérieur ou être fixée à zéro (si la mise en service n'est pas terminée au moment de la demande). Ces données serviront de point de départ pour assurer le suivi systématique des progrès.

Rapport de rendement annuel

Les installations doivent faire rapport annuellement à la FCI sur l'état, les progrès, les résultats et les activités, dont les mesures de rendement les plus récentes à l'égard des indicateurs choisis. Les partenaires financiers utiliseront ce rapport pour examiner annuellement les progrès et les réalisations, et en rendre compte à toutes leurs parties prenantes. Le versement du financement de l'année suivante sera tributaire du rapport de rendement annuel, lequel devra être approuvé par le conseil d'administration de l'installation. Une lettre de présentation signée par le président du conseil en confirmera l'approbation

Initiatives scientifiques majeures - Cadre de suivi

et certifiera le respect des obligations relatives aux rapports à produire de l'Entente de contribution financière.

Le rapport de rendement annuel suivra un modèle normalisé élaboré en collaboration avec les partenaires financiers de l'installation. Ce modèle comprendra les principaux éléments à inclure, notamment :

- État d'avancement de la mise en œuvre
- Progrès et résultats atteints en fonction des activités et des objectifs décrits dans le rapport annuel ou le plan d'activités de l'année précédente
- Progrès et résultats atteints en fonction des mesures de rendement ou des indicateurs clés choisis
- Problématiques et stratégies d'atténuation relatives aux activités et aux objectifs décrits dans le rapport annuel ou le plan d'activités de l'année précédente;
- Activités prévues durant la prochaine année
- Mises à jour des stratégies ou des plans (évaluation des risques, stratégies de suivi du rendement et plans de mise hors service).

Chaque année, les installations remettent un rapport de rendement annuel avant le 15 juin. Les renseignements agrégés provenant de rapports de rendement annuel de plusieurs installations financées sous le Fonds des initiatives scientifiques majeures ou d'autres projets peuvent être diffusés dans des communications ou publications publiques. Cette information servira aussi à l'évaluation du fonds.

Rapports financiers

Toutes les installations produisent des rapports financiers annuels sur les dépenses réelles et celles prévues pour le prochain exercice. Selon les circonstances, la FCI pourrait exiger des rapports financiers supplémentaires. Le personnel de direction de l'installation doit approuver chaque rapport avant que l'établissement puisse le soumettre.

- Le rapport financier doit être intégré au rapport de rendement annuel et comprendre :
- Coûts admissibles réels et prévus (projets en cours)
- Contributions réelles et prévues des partenaires admissibles pour couvrir les coûts admissibles, y compris la garantie que les fonds ont été versés et utilisés (ou seront versés pendant la période de référence)
- Toute modification importante réelle ou prévue.
- L'établissement déclare les différentes sources de financement ainsi que le coût réel complet de tous les articles admissibles dans les rapports financiers, même si le coût de ces articles dépasse l'estimation présentée au moment de la finalisation de la contribution. Afin d'alléger le fardeau de l'établissement et de l'installation, la FCI consultera d'autres partenaires financiers en vue d'élaborer un modèle de rapport financier commun.

Évaluation de mi-parcours

Les installations financées par le concours de 2011 feront l'objet d'une évaluation par les pairs au milieu de la période de contribution. Toutefois, l'évaluation de mi-parcours n'est pas obligatoire pour celles financées par le Concours spécial 2014.

Les évaluations de mi-parcours mesurent l'excellence organisationnelle et opérationnelle, évaluent l'efficacité et la qualité de l'installation, font le suivi des progrès, mesurent les progrès et formulent des commentaires. De plus, elles permettent une évaluation indépendante et experte du rendement de l'installation, font ressortir les meilleures pratiques qui devraient être mises en œuvre par l'installation et orientent la prise de décisions relatives à la participation financière de la FCI pour les deux dernières années de la contribution.

Initiatives scientifiques majeures - Cadre de suivi

L'évaluation de mi-parcours portera principalement sur les quatre sujets suivants :

- Extrants et résultats relativement à la capacité de recherche, la productivité en recherche et l'innovation
- Qualité technique et scientifique
- Pratiques de gestion et de gouvernance
- Efficience financière et pérennité de l'installation.

L'installation se verra remettre un modèle pour l'aider à préparer son document d'évaluation de concert avec l'établissement. Ce modèle constituera un élément clé du processus, puisqu'il fournira au comité d'évaluation des données et des renseignements utiles (quantitatifs et qualitatifs), l'aidera à réaliser son évaluation en plus de lui fournir des assises suffisamment solides pour formuler ses conclusions ou ses recommandations. Le contenu, la préparation et la tenue de l'évaluation de mi-parcours se feront conjointement avec d'autres partenaires financiers. Une attention particulière sera portée à la sélection des experts indépendants. En règle générale, le comité d'évaluation regroupe des représentants du milieu de la recherche universitaire, national et international, de même que des spécialistes de la gouvernance, de la gestion et de l'exploitation d'installations de recherche nationales et uniques.

Visites d'examen

La FCI pourrait effectuer des visites d'examen pour s'assurer de l'existence de politiques, de processus et de mesures de contrôle convenables et de l'utilisation du financement conformément aux politiques et aux lignes directrices de la FCI. Une première visite pourrait avoir lieu au début du cycle de financement pour confirmer la mise en place des politiques et lignes directrices de même que des structures et des outils financiers nécessaires.

La FCI pourrait aussi procéder à l'audit des contributions afin de s'assurer que l'établissement utilise la contribution accordée à un projet donné, conformément aux modalités convenues dans l'Entente de contribution financière et autres politiques et directives existantes.

La FCI transférera des sommes à l'établissement seulement en présence d'une entente officielle conclue entre l'établissement et l'installation, laquelle précisant les rôles et les responsabilités de gestion de chaque partie. Il est donc essentiel de compter sur une bonne communication entre les deux parties.

Afin de faciliter l'examen continu de la gestion et de la gouvernance, au besoin, la FCI pourrait demander que l'installation partage avec la FCI les documents pertinents approuvés par son conseil d'administration et ses sous-comités. La FCI se réserve également le droit de rencontrer le conseil d'administration ou ses comités lorsque cela s'avère nécessaire.

La visite des installations, les conférences téléphoniques et les ateliers annuels permettent également à la FCI d'orienter et de partager des conseils appropriés avec les installations.

Ateliers annuels

L'atelier annuel présente un forum de discussion sur l'atteinte des objectifs d'excellence visés en gouvernance, gestion et exploitation, permet de cibler les lacunes ou les difficultés de leur mise en œuvre, et de mettre en commun les meilleures pratiques. Au cours des premières années, la FCI jouera un rôle clé dans le choix des principaux sujets qui seront abordés et dans la planification des ateliers annuels, mais l'implication des installations à ce titre devrait augmenter au fil des ans.

Ces ateliers peuvent s'adresser uniquement aux initiatives scientifiques majeures financées, être organisées conjointement avec d'autres organismes nationaux ou internationaux (National Science Foundation) ou encore être ouvertes à d'autres responsables d'installations de recherche nationales et

Initiatives scientifiques majeures - Cadre de suivi

uniques. Au fil du temps, les installations devront créer des liens avec des installations semblables et mener l'organisation des ateliers annuels.

Rapport de rendement final

Le rapport de rendement final sera légèrement différent du rapport annuel, car il contiendra des données cumulatives recueillies pendant toute la durée du projet.

MEILLEURES PRATIQUES DE GOUVERNANCE ET DE GESTION

Cette section décrit quelques-unes des meilleures pratiques de gouvernance et de gestion pour orienter les installations. Cette section ne se veut pas normative, puisque les pratiques varient en fonction de la nature, de la structure légale ou administrative et de l'état de la mise en service (conception de l'installation, construction, mise en service, utilisation, mise hors service) de chaque initiative scientifique majeure. Bien qu'une approche unique ne convienne pas dans ces circonstances, des structures de gestion et de gouvernance souples et polyvalentes sont tout indiquées pour une gestion et exploitation réussies pendant toute la durée de vie de l'installation. Les principes de gouvernance de la FCI sur les projets d'envergure peuvent servir de guides et de point de départ pour établir les meilleures pratiques de gestion et de gouvernance.

Gouvernance

Le conseil d'administration est le principal organisme décisionnel de l'installation. Son mandat, ses structures et ses procédures doivent être clairement définis dans les cadres juridique, financier et administratif de l'installation (et de l'établissement). En règle générale, il élabore et met en œuvre des politiques et des stratégies, et détermine les approches à adopter pour évaluer son rendement ainsi que celui de l'équipe de direction, ce qui comprend des mesures de rendement.

Il est important que l'installation définisse et décrive précisément le rôle du conseil d'administration en ce qui a trait aux éléments suivants :

- Reddition de comptes
- Obligations civiles et responsabilités légales
- Contrôles financiers
- Relations avec l'équipe de direction
- Formulation des politiques et planification stratégique (y compris les communications avec les parties prenantes)
- Gestion du risque et du rendement organisationnel.

L'analyse des meilleures pratiques révèle qu'un bon conseil d'administration doit être composé de membres compétents, efficaces et indépendants qui agissent dans l'intérêt supérieur de l'installation. Il est essentiel d'éviter les conflits d'intérêts réels ou perçus lors du choix de ses membres. En plus de connaître l'installation et son environnement, les membres doivent avoir la volonté et la capacité de consacrer le temps nécessaire pour assurer une participation efficace à sa gestion et à sa gouvernance. Enfin, on recommande l'élaboration d'une matrice de compétences pour aider à cibler les principales compétences et lacunes éventuelles en ce qui a trait à l'expérience et à l'expertise des membres du conseil d'administration.

La nomination d'un président expérimenté et compétent au conseil d'administration, capable d'interagir avec l'équipe de direction est essentielle à la réussite à long terme de l'installation, en particulier pendant les périodes de transition, par exemple lors du passage de la construction à l'exploitation. Les installations devraient donc tout mettre en œuvre pour nommer un président qui a suffisamment de temps à consacrer à ce rôle.

Initiatives scientifiques majeures - Cadre de suivi

Par ailleurs, l'installation doit élaborer une stratégie et une approche pour que les membres du conseil la soutienne pendant les transitions qui ponctuent son cycle de vie : construction, mise en service et exploitation complète.

D'autres structures et processus clés sont également essentiels au bon fonctionnement d'un conseil d'administration, notamment :

- Nombre suffisant de réunions chaque année, dont au moins une en personne
- Ordres du jour axés sur les questions liées au budget, aux risques et aux problèmes stratégiques
- Communication efficace entre l'équipe de direction et les membres du conseil d'administration (séance d'orientation destinée aux nouveaux membres, communication entre les réunions et la remise des documents suffisamment d'avance)
- Des réunions tenues à huis clos de façon régulière, sans l'équipe de direction, afin de préserver l'indépendance du conseil d'administration
- Un secrétaire du conseil efficace pour aider, entre autres, à la préparation et à la diffusion de l'ordre du jour, des documents d'information et des procès-verbaux ainsi que pour s'occuper des détails logistiques.

Rôles et structure des comités du conseil d'administration

L'analyse des meilleures pratiques suggère qu'une saine gouvernance passe souvent par la délégation de certaines fonctions du conseil d'administration à des comités permanents, lesquels jouent un rôle consultatif. La mise sur pied de comités permanents pertinents – dont les rôles sont bien définis et les membres, compétents – permet d'affermir la gouvernance et de renforcer l'expertise et les compétences clés grâce à la nomination de membres indépendants du conseil et de partenaires et collaborateurs de l'installation.

Par exemple :

Comité de vérification : Il est généralement responsable du suivi et de l'administration des renseignements financiers, des mesures de contrôle et des rapports, des vérifications internes et externes et de la gestion des risques de l'installation.

Comité de gouvernance : Il est généralement responsable des activités internes du conseil d'administration, comme les structures et les nominations au conseil d'administration et aux comités ainsi que les processus et le rendement du conseil d'administration. Il est aussi responsable d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de relève pour le président et les membres du conseil.

Enfin, l'analyse des meilleures pratiques souligne l'importance de définir clairement les responsabilités éthiques liées au code de conduite et aux conflits d'intérêts et de veiller à ce que les membres du conseil les respectent.

Gestion

Afin d'assurer le fonctionnement optimal des activités, les installations devraient instaurer une culture d'excellence organisationnelle, qui englobe : 1) l'excellence scientifique et technique; 2) l'excellence opérationnelle, y compris les mesures de contrôle des coûts, l'intégrité financière, la gestion des risques, l'administration responsable des ressources, les répercussions sur l'environnement et les problèmes liés à la santé et à la sécurité; 3) une excellente relation avec la collectivité.

L'analyse des meilleures pratiques soutient l'intégration d'un cadre de gestion de projet aux processus de planification. Un plan de travail annuel doit également être conçu pour contribuer à l'atteinte des objectifs du plan stratégique de l'installation. Ce plan devrait comprendre des activités liées à des projets de

Initiatives scientifiques majeures - Cadre de suivi

recherche subventionnés, mais aussi à l'émergence de nouveaux secteurs qui pourraient créer des occasions pour les utilisateurs.

Le plan doit également comprendre la définition des résultats, des répercussions et des retombées pour l'ensemble de l'installation, les mesures du rendement et les jalons établis en vue d'atteindre les objectifs et la communication des progrès.

Voici quelques-unes des meilleures pratiques reconnues pour établir des mesures de rendement efficaces. Les indicateurs :

- Doivent définir les éléments clés de la réussite. Par conséquent, ils devraient être définis à l'issue de consultations menées avec les utilisateurs, les parties prenantes et le personnel afin de déterminer leurs besoins, leurs attentes et leurs exigences
- Doivent être précis, réalistes, mesurables et limités dans le temps
- Doivent permettre une évaluation adéquate et rapide des progrès, du rendement et des résultats de l'organisme (résultats et retombées), y compris sa gouvernance, ses opérations et ses activités de recherche et développement
- Ne sont pas uniquement quantitatifs et peuvent comprendre des renseignements qualitatifs.

Les indicateurs de rendement doivent être compris dans le plan d'activités ou de gestion, qui décrit la façon dont l'installation compte concrétiser ses objectifs stratégiques au cours des trois prochaines années.

Un élément essentiel du processus de planification décrit ci-dessus consiste à déterminer et à traiter tous les aspects des risques, que ceux-ci soient financiers ou non, à court ou à long terme. L'équipe de direction doit remettre au conseil des rapports réguliers sur la gestion des risques et les mesures prises (ou à prendre) pour les réduire. La planification des activités d'une installation doit également tenir compte de son cycle de vie. Ainsi, elle doit décrire non seulement les plans relatifs à la mise en œuvre et aux activités de l'installation, mais aussi ceux qui concernent sa mise hors service. Il est essentiel de définir le processus qui identifiera le moment et la marche à suivre pour mettre fin aux activités de l'installation, en plus de concevoir une matrice de décision claire avant cette éventualité. Il importe également de tenir à jour la planification des coûts liés à la mise hors service. Même si les sources de financement n'ont pas encore été déterminées, il est essentiel de réaliser une estimation robuste de ces coûts.

Le conseil d'administration doit recevoir des rapports réguliers sur le rendement de l'installation concernant le plan opérationnel et budgétaire annuel, les plans stratégique et d'affaires, ainsi que les mesures prises par l'équipe de direction pour adresser les écarts et les défis. Les rapports envoyés au conseil comprennent généralement des mises à jour concernant les renseignements financiers, les activités et les risques. Le rapport peut prendre différentes formes (tableaux de bord ou cartes de pointage). Il est également possible de comparer les résultats de l'installation avec ceux obtenus par des installations semblables.

ANNEXE 1

Critères d'admissibilité du Fonds des initiatives scientifiques majeures

Installation

1. Grande envergure : installation qui a reçu une contribution ponctuelle de la FCI d'au moins 25 millions de dollars en fonds d'immobilisation. Elle héberge de l'équipement important et particulier. Ses besoins en ressources humaines et opérationnelles sont considérables et dépassent les normes habituelles dans les établissements de recherche canadiens.
2. Calibre mondial : installation qui se compare aux meilleures dans le monde et offre un environnement idéal pour mener des recherches de pointe.
3. Unique : installation de recherche nationale qui offre à tous les chercheurs canadiens des capacités uniques qui dépassent les normes habituelles dans une discipline ou un domaine de recherche et qui ne sont pas disponibles ailleurs au Canada.

Gouvernance

4. Structure de gouvernance établie : compte sur une structure de gouvernance formelle, dont un conseil d'administration chargé de la planification stratégique à long terme, de la planification opérationnelle pluriannuelle et de la gestion du risque stratégique et opérationnel.
5. Propriété : détenue par un ou plusieurs établissements admissibles.
6. Accès : en service et peut être utilisée par une grande variété de chercheurs partout au Canada et à l'étranger. L'installation dispose également d'une politique d'accès au mérite.

Critères d'admissibilité au Concours spécial 2014 du Fonds des initiatives scientifiques majeures de la FCI

Installation

1. Il s'agit d'une installation de recherche nationale qui offre à tous les chercheurs canadiens et étrangers des capacités hautement spécialisées qui dépassent les normes habituelles dans une discipline ou un domaine de recherche et qui ne sont pas facilement disponibles ailleurs au Canada.
2. L'installation a fait la démonstration que ses coûts d'exploitation et de maintenance annuels admissibles nécessaires pour soutenir des ressources humaines et opérationnelles considérables sont supérieurs à 500 000 dollars, ce qui dépasse les normes habituelles dans les établissements de recherche canadiens. Dans le cas des installations qui font partie d'un réseau distribué intégré, ce seuil s'applique à l'ensemble du réseau.

Gouvernance et gestion

3. L'installation est dotée d'une structure de gouvernance et de gestion établie en fonction de son envergure et de sa complexité. Dans les installations complexes et de grande envergure, cela peut prendre la forme d'un conseil d'administration chargé de la planification stratégique à long terme, de la planification opérationnelle pluriannuelle et de la gestion du risque stratégique et opérationnel.
4. L'installation est détenue par un ou plusieurs établissements admissibles.
5. Elle est en service et peut être utilisée par une grande variété de chercheurs partout au Canada et à l'étranger, dont un grand nombre des utilisateurs ne proviennent pas de l'établissement qui

Initiatives scientifiques majeures - Cadre de suivi

héberge l'infrastructure, d'un établissement local ni de la région ou de la province. L'installation dispose également d'une politique d'accès au mérite.

Initiatives scientifiques majeures

Initiative scientifique majeure	Établissement
Biodiversity Institute of Ontario	University of Guelph
Brise-glace de recherche canadien Amundsen	Université Laval
Calcul Canada	University of Western Ontario
The Canadian Centre for Electron Microscopy	McMaster University
The Canadian Scientific Submersible Facility	University of Alberta
Central Operations and Statistics Office du Groupe d'essais cliniques de l'Institut national du Cancer du Canada	Queen's University
Centre canadien de rayonnement synchrotron	University of Saskatchewan
Laboratoire de sources femtosecondes	Université du Québec – Institut national de la recherche scientifique
Ocean Networks Canada	University of Victoria
Plateforme de recherche en sciences humaines et sociales, ERUDIT.ORG	Université de Montréal
SNOLab	Queen's University
SuperDARN Canada	University of Saskatchewan
Toronto Centre for Phenogenomics	Mount Sinai Hospital



Research builds communities

La recherche au service des collectivités

450-230 Queen St.
Ottawa ON K1P 5E4
Tel 613.947.6496
Fax 613.943.0227

450-230 rue Queen
Ottawa ON K1P 5E4
Tél 613.947.6496
Télééc 613.943.0227