



# LA FONDATION CANADIENNE POUR L'INNOVATION

Feuille de route 2012-2017

**INNOVATION.CA**

CANADA FOUNDATION  
FOR INNOVATION

FONDATION CANADIENNE  
POUR L'INNOVATION



---

## NOTRE VISION

*Les chercheurs canadiens sont des chefs de file mondiaux qui contribuent à la compétitivité, à la prospérité et à la qualité de vie.*

---

## NOS VALEURS

<b>Impact</b>	Nous Investissons dans des projets qui ont un impact profond et durable sur le milieu de la recherche.
<b>Transparence</b>	Nous assurons l'intégrité des processus d'évaluation ainsi que l'indépendance et l'équité des décisions de financement.
<b>Service</b>	Nous offrons des services efficaces, efficients et novateurs.
<b>Ouverture</b>	Nous maintenons un dialogue ouvert avec les établissements de recherche, leurs partenaires et les autres principales parties prenantes.
<b>Innovation</b>	Nous apportons de nouvelles idées à la conception de programmes et aux pratiques d'affaires, et nous encourageons la créativité dans le milieu de travail.
<b>Souplesse</b>	<b>Nous nous</b> adaptons à un milieu en constante évolution et améliorons de manière continue nos politiques, programmes et services.
<b>Responsabilisation</b>	Nous évaluons les impacts et en informons les parties prenantes, tout en s'assurant que les fonds investis sont utilisés de manière responsable.

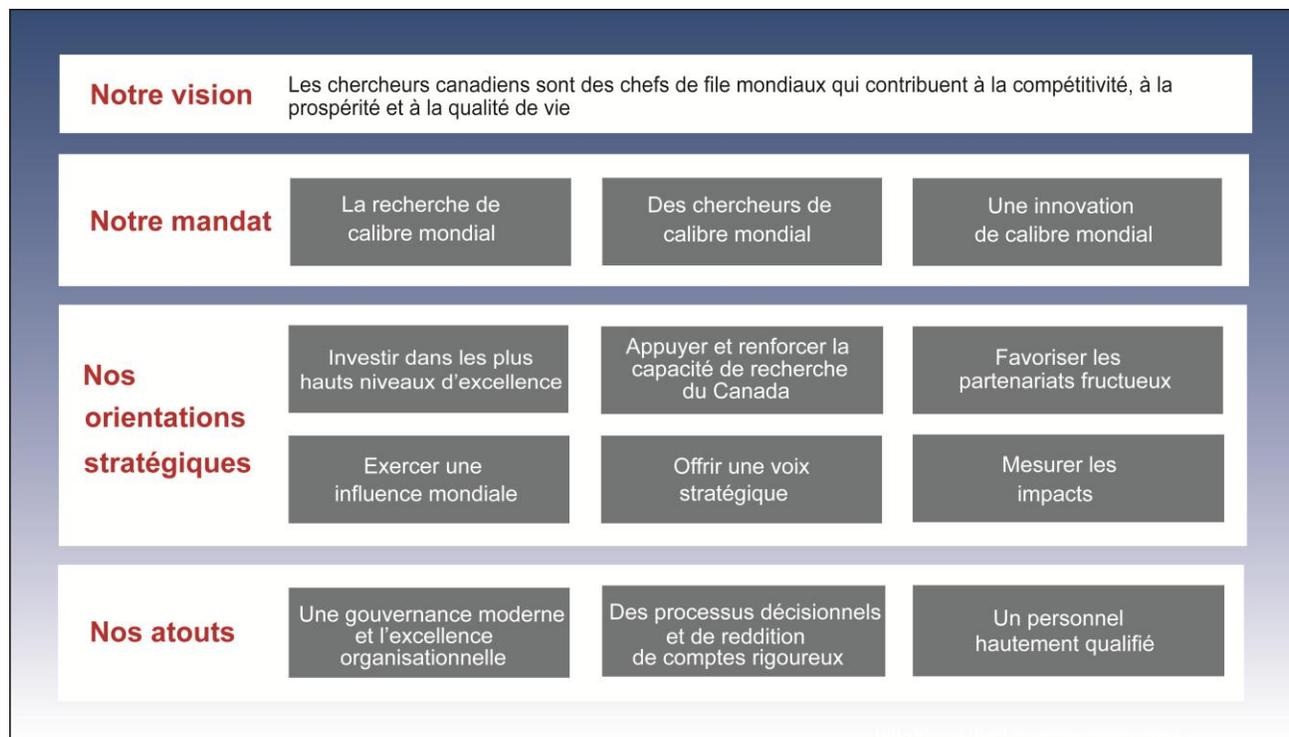
---

# TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	5
Introduction	7
Évoluer pour relever les défis	8
Concrétiser notre vision	10
Notre mandat :	
La recherche de calibre mondial	12
Des chercheurs de calibre mondial	12
Une innovation de calibre mondial	13
Nos orientations stratégiques :	
Investir dans les plus hauts niveaux d'excellence	14
Appuyer et renforcer la capacité de recherche du Canada	16
Favoriser les partenariats fructueux	17
Exercer une influence mondiale	19
Offrir une voix stratégique	20
Mesurer les impacts	22
Nos atouts :	
Une gouvernance moderne et l'excellence organisationnelle	23
Des processus décisionnels et de reddition de comptes rigoureux	25
Un personnel hautement qualifié	26

# FIGURE 1

## FEUILLE DE ROUTE PROPOSÉE



## SOMMAIRE

La Fondation canadienne pour l'innovation (FCI) est le principal mécanisme de financement du gouvernement du Canada pour appuyer le développement des infrastructures de recherche nécessaires à nos universités, à nos collèges, à nos hôpitaux de recherche et à nos établissements de recherche à but non lucratif. Depuis sa création en 1997, la FCI et ses partenaires financiers – les gouvernements provinciaux, les établissements de recherche et le secteur privé – ont investi plus de 12 milliards de dollars dans les outils, l'équipement et les installations utilisés par les chercheurs pour générer de nouvelles connaissances, mettre au point des technologies novatrices, aider les entreprises à innover et à former la prochaine génération d'étudiants créatifs, talentueux et animés d'un esprit d'entreprise. Cet investissement a contribué à créer une capacité de recherche et de développement technologique de calibre mondial dont bénéficient les Canadiens.

Cette feuille de route présente les orientations stratégiques en vue de relever les défis posés par la conjoncture économique actuelle et de renforcer la capacité d'innovation du Canada. Elle cerne trois occasions dans des domaines précis qui permettront à la FCI de contribuer à accroître notre capacité à mieux comprendre le monde qui nous entoure, à relever les défis sociaux, économiques et environnementaux qui se présentent et à améliorer la santé et le bien-être des Canadiens :

- appuyer et renforcer la capacité de calibre mondial des établissements de recherche canadiens;
- favoriser la collaboration et l'intégration entre les établissements de recherche et les secteurs privé, public et à but non lucratif;
- accroître l'influence mondiale de la recherche réalisée par des Canadiens de façon à en faire bénéficier la société canadienne.

La FCI compte saisir ces occasions en mettant l'accent sur l'excellence de façon à englober un plus grand nombre d'activités de recherche et de gestion de la recherche, notamment la gouvernance des installations d'envergure, la qualité des relations entre les collaborateurs de recherche provenant de divers secteurs et la panification institutionnelle. La FCI va également revoir la conception de ses programmes et de ses politiques et les adapter afin d'appuyer un

plus grand nombre d'activités de recherche, de la découverte à l'innovation. Enfin, la FCI va s'assurer que ces mesures tiennent compte du soutien fourni par les autres organismes concernés, appuient la capacité de recherche des établissements et répondent aux besoins en matière de savoir et d'innovation des secteurs privé et à but non lucratif, et des gouvernements.

---

## INTRODUCTION

La Fondation canadienne pour l'innovation (FCI) est un pilier du système d'innovation du Canada. Elle veille à ce que les universités, les collèges, les hôpitaux de recherche et les établissements de recherche à but non lucratif possèdent l'équipement, les installations et les sources d'information dont leurs chercheurs ont besoin pour mener des recherches de calibre mondial, former la prochaine génération de chercheurs et d'innovateurs et contribuer activement à la capacité d'innovation du Canada. La FCI remplit ce mandat en investissant dans l'infrastructure de recherche de pointe qui permet aux meilleurs chercheurs de découvrir, de mettre au point et d'appliquer de nouvelles connaissances dans tous les domaines des sciences, des sciences sociales et humaines, de la santé, de l'ingénierie et de l'environnement. Du microscope électronique aux installations de traitement des eaux usées expérimentales en passant par les banques de données des opérations financières — l'infrastructure de recherche constitue la pierre angulaire des activités de recherche et de développement technologique de pointe.

Depuis 1997, la FCI et ses partenaires financiers ont investi plus de 12 milliards de dollars dans l'infrastructure de recherche au pays. Cet investissement a permis de créer une importante capacité pour mener des activités de recherche et de développement technologique de calibre mondial. En continuant à appuyer et renforcer cette capacité, nous pourrions bénéficier d'un rendement optimal et atteindre l'objectif ultime qui consiste à engendrer des retombées sociales, économiques, environnementales et en matière de santé au profit des Canadiens.

L'onde de choc qui a secoué l'économie mondiale au cours des dernières années a pesé lourdement sur les finances publiques, forçant les gouvernements du monde entier à revoir leurs priorités en matière de dépenses. Certains pays ont diminué leurs investissements en sciences et en technologie, accordant la priorité aux mesures permettant de stimuler l'économie à court terme aux dépens des gains potentiels à long terme engendrés par la création de connaissances et de technologies innovantes. D'autres, dont le Canada, ont maintenu ou accru les investissements publics en sciences et en technologie et auprès des établissements qui soutiennent le système d'innovation national. Ces pays croient fermement qu'une économie axée sur l'innovation va, à long terme, accroître la prospérité et améliorer la qualité de vie.

La capacité du Canada à mener des activités de recherche et de développement technologique de calibre mondial, créée en grande partie grâce à des investissements soutenus du gouvernement du Canada, constitue un catalyseur important du système d'innovation canadien. Cependant, la capacité en sciences et en technologie ne permet pas à elle seule d'atteindre l'objectif ultime qui consiste à générer des gains économiques et des améliorations sociales. De nombreux rapports réalisés au cours des dernières années ont mis l'accent sur la nécessité d'établir des liens plus étroits entre les universités, les collèges et l'ensemble du milieu de l'innovation. En particulier, nous devons appuyer le rôle joué par les universités et les collèges dans la création de collectivités dynamiques et la formation de personnes créatives dotées de compétences techniques et d'un esprit d'entreprise. En effet, ce sont ces personnes qui permettent d'attirer les investissements du secteur privé et d'améliorer la capacité globale d'absorption dans le domaine des sciences et de la technologie, ce qui, en retour, se traduit par l'innovation dans le secteur privé. Voilà le défi de la FCI dans l'accomplissement de sa mission à titre de principal organisme de financement de l'infrastructure de recherche au pays.

---

## RELEVER LES DÉFIS ACTUELS

Au cours des dernières années, la FCI a réalisé plusieurs évaluations, consultations et sondages auprès des parties prenantes qui ont indiqué clairement le rôle prépondérant joué par l'organisme en appui aux activités de recherche menées au Canada. Pour ce faire, la FCI a travaillé de façon efficace et efficiente en s'assurant que ses principaux principes directeurs étaient conformes à son mandat. Néanmoins, pour continuer à remplir son mandat efficacement et à cibler les domaines présentant le meilleur retour sur l'investissement, la FCI doit évoluer pour relever les nouveaux défis. La présente feuille de route vise donc à brosser un tableau de cette évolution en cernant les domaines où la FCI doit revoir l'approche à l'égard des fonds et leur application. Dans l'ensemble, ces nouvelles orientations se déclinent en trois catégories :

- 1. Appliquer le principe d'excellence en élargissant le spectre du financement de l'infrastructure.** En finançant un plus grand nombre de domaines de recherche pour englober les initiatives scientifiques majeures et les collèges qui collaborent avec l'industrie, la FCI peut mettre l'accent sur l'excellence dans un plus grand nombre

d'activités pour accroître la capacité de recherche. Elle pourra s'acquitter de cette tâche en modifiant les critères d'évaluation pour inclure des éléments tels que l'excellence en gestion et en gouvernance d'installations de recherche, la qualité des partenariats de recherche, la planification de la pérennité de l'infrastructure et la collaboration entre les établissements.

**2. Appuyer l'ensemble du spectre de la recherche, de la découverte à l'innovation.** Afin que l'infrastructure de recherche soit mieux intégrée au système d'innovation canadien, la FCI va concevoir et offrir des programmes et des politiques qui appuieront l'ensemble du spectre des activités de recherche — de la recherche fondamentale à la recherche appliquée. Cela peut se faire de maintes façons, notamment en continuant à financer l'infrastructure nécessaire aux chercheurs qui ont noué des partenariats avec des entreprises privées (par exemple les titulaires d'une bourse du Programme de professeurs-chercheurs industriels du CRSNG); en établissant des partenariats avec le Réseau de centres d'excellence du Canada afin de s'assurer que ces réseaux soient dotés de l'équipement et des installations requis pour travailler en collaboration avec le secteur privé et les entreprises de but non lucratif; en concentrant les ressources dans le renforcement de la capacité de recherche dans les collèges et en travaillant de concert avec le secteur privé afin que l'accroissement de la capacité de recherche et le soutien en matière de formation visés par la FCI répondent bel et bien aux besoins de l'industrie.

**3. Travailler avec nos partenaires dans un esprit de consultation, de coordination, de collaboration et de communication.** L'approche consultative adoptée par la FCI dans la conception et la prestation de ses programmes est l'une des grandes forces de l'organisme. Les parties prenantes de tous les milieux accordent une grande importance à cette approche, car celle-ci permet de s'assurer que la FCI demeure transparente, responsable et à l'écoute de ses partenaires. La FCI croit fermement que cette prestation de services peut même être élargie afin d'améliorer la coordination et la collaboration relatives à l'affectation des ressources par les organismes de financement de la recherche provinciaux et fédéraux. Cette façon de faire peut également aider à jeter des ponts entre les universités, les collèges, les hôpitaux, les établissements de recherche à but non lucratif et le secteur privé, et à mieux sensibiliser le public canadien sur la valeur de la recherche.

---

## CONCRÉTISER NOTRE VISION

Tel qu'il est précisé dans l'Accord de financement de 2010, la mission de la FCI consiste à renforcer la capacité des universités, des collèges, des hôpitaux de recherche et des établissements de recherche à but non lucratif du Canada à :

- recruter et à maintenir en poste les chercheurs les plus talentueux au monde;
- permettre aux chercheurs d'entreprendre des activités de recherche et de développement technologique de calibre mondial qui se traduiront par des retombées sociales, économiques et environnementales pour le Canada;
- soutenir l'innovation et la commercialisation dans le secteur privé;
- former la prochaine génération de chercheurs.

La FCI est d'avis que, pour continuer à remplir sa mission, l'infrastructure de recherche doit être un pilier du système d'innovation du Canada et, à ce titre, jouer un rôle catalyseur en améliorant la compétitivité, la prospérité et la qualité de vie. Pour atteindre cet objectif, la FCI doit :

- appuyer l'infrastructure de recherche qui peut être utilisée pour l'ensemble du spectre de la recherche, de la découverte à l'innovation;
- s'assurer que l'infrastructure de recherche joue un rôle catalyseur en vue d'améliorer le partage des connaissances et de dynamiser les interactions entre les secteurs, les disciplines et les établissements de recherche;
- fournir du financement d'infrastructure pour créer une masse critique dans les domaines jugés prioritaires et favoriser l'éclosion de grappes industrielles.

Pour ce faire, la FCI va concentrer ses efforts dans trois domaines précis au cours des prochaines années :

- conception et prestation de programmes et de politiques connexes pour aider à maintenir et à renforcer la capacité de recherche des établissements canadiens en vue d'atteindre des niveaux d'excellence internationale et favoriser l'intégration des universités et des collèges au sein de l'ensemble du système d'innovation national;

- développement de la capacité de prendre part à des discussions continues sur les politiques afin de mieux comprendre comment l'infrastructure de recherche peut contribuer à relever les défis en matière d'économie, de société et d'environnement;
- adaptation et amélioration de façon continue du fonctionnement de la FCI afin d'appuyer l'infrastructure de recherche partout au Canada de manière efficace et efficiente.

## LA RECHERCHE DE CALIBRE MONDIAL

Dans son rapport *L'état des lieux en 2010*, le Conseil des sciences, de la technologie et de l'innovation (CSTI) souligne qu'un système d'innovation national à haut rendement est conçu sur les bases d'un bassin de personnes hautement qualifiées, de recherches de première qualité, d'institutions publiques et privées qui soutiennent efficacement la recherche-développement, de mécanismes systémiques efficaces de transfert et d'application des connaissances et d'une commercialisation fructueuse des produits et des services résultant de l'innovation au sein du secteur privé. Ces éléments sont essentiels pour que « les idées puissent passer de l'imagination aux innovations, et ensuite aux marchés ».

Même si des progrès importants ont été réalisés au cours de la dernière décennie en ce qui a trait au développement d'une capacité de recherche de calibre mondial au Canada, la partie n'est pas encore gagnée. En effet, les pays se livrent concurrence afin d'attirer les meilleurs chercheurs et le savoir qu'ils génèrent. Et cette concurrence devient de plus en plus rude alors que les pays développés et émergents considèrent désormais l'innovation comme le moteur de leur futur succès économique. Le CSTI nous met en garde : « dans un monde hautement compétitif, le Canada doit éviter la complaisance ».

### La FCI va s'assurer que...

Les meilleurs chercheurs au Canada aient accès à l'infrastructure de pointe essentielle pour mener des activités de recherche de calibre mondial dans toutes les disciplines, de la découverte à l'innovation.

## DES CHERCHEURS DE CALIBRE MONDIAL

Les chercheurs hautement qualifiés, créatifs et animés d'un esprit d'entreprise – de même que les étudiants dont ils assurent la formation – jouent un rôle crucial dans le système d'innovation du Canada. Fournir à ces scientifiques les ressources requises pour mener des activités de recherche de calibre mondial et former la prochaine génération de chercheurs figure donc au cœur de la mission de la FCI.

Comme le souligne la stratégie des sciences et de la technologie du gouvernement du Canada, *Réaliser le potentiel des sciences et de la technologie au profit du Canada*, stimuler les investissements du secteur privé en recherche-développement en favorisant les interactions avec les établissements de recherche publics pourrait faire croître l'intérêt du secteur privé à l'égard de l'innovation. Ainsi, lorsque le nombre d'entreprises ayant intégré l'innovation dans leur principale stratégie d'affaires augmente, les perspectives d'emplois pour les diplômés hautement qualifiés augmentent aussi. La FCI peut appuyer et favoriser ces interactions par l'entremise de ses investissements dans l'infrastructure et, en particulier, en continuant de financer les initiatives fondées sur la recherche visant à favoriser les interactions entre les secteurs public et privé et le transfert des connaissances.

### **La FCI va contribuer à...**

Recruter et à retenir en poste les chercheurs les plus talentueux au monde et à créer un milieu dynamique en vue de former la prochaine génération de chercheurs et d'innovateurs.

## **UNE INNOVATION DE CALIBRE MONDIAL**

Aujourd'hui, le Canada se heurte à un défi économique fondamental : la nécessité de favoriser l'innovation et de donner une impulsion à la productivité globale. La capacité en recherche-développement créée grâce aux investissements de la FCI peut représenter un excellent moyen de relever ce défi en fournissant aux chercheurs l'équipement et les installations nécessaires pour générer de nouvelles connaissances et en agissant comme catalyseur pour favoriser les interactions entre les universités, les collèges et tous les secteurs de la société.

Hermann Hauser, dans son tout dernier rapport sur le rôle joué à l'avenir par les centres d'innovation et de la technologie du Royaume-Uni, affirme que le lent passage des découvertes scientifiques à la création de nouvelles industries a fait place à une course où le pays gagnant sera celui qui réussira à tirer profit de ces découvertes en les traduisant, avant tous les autres, en initiatives économiques à succès.

Pour relever ce défi, des pays comme le Royaume-Uni, la Suède, l'Allemagne et les États-Unis cherchent à favoriser une plus grande interaction entre les secteurs public et privé en facilitant et en appuyant l'accès aux chercheurs universitaires et à l'infrastructure. Dans ses prochains

concours, la FCI entend également favoriser une plus grande interaction entre les universités et les entreprises en s'assurant que ses programmes et ses politiques sont conçus de manière à lier les établissements aux innovateurs, en fournissant des fonds pour l'infrastructure en temps opportun, en encourageant le secteur privé à utiliser les installations qu'elle finance et en invitant tout les secteurs à lui faire part de ses besoins en recherche et des occasions qui se présentent afin de promouvoir l'innovation et la commercialisation.

**La FCI va s'assurer que...**

Les universités, les collèges et les hôpitaux de recherche utilisent leur infrastructure de recherche pour soutenir l'innovation en partenariat avec les innovateurs des secteurs public, privé et à but non lucratif.

---

# ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

La FCI s'est fixé un certain nombre d'orientations stratégiques pour remplir son mandat. Celles-ci sont inspirées des pratiques en vigueur et de l'évolution de ces pratiques nécessaire pour relever les défis.

## INVESTIR DANS LES PLUS HAUTS NIVEAUX D'EXCELLENCE

L'excellence de la recherche sous-tend toutes les activités de financement de la FCI. Elle est le point de départ de la conception et de la mise en œuvre de nos programmes, le premier critère sur lequel se fondent toutes les décisions de financement et la norme ultime en matière de recherche et de développement technologique. En ciblant l'excellence, la FCI s'assure de l'optimisation des résultats, du soutien aux meilleurs chercheurs et de la distribution efficace des fonds publics.

Afin de continuer à contribuer au rendement du système d'innovation canadien, la FCI appliquera le critère d'excellence à l'ensemble des activités de recherche et de gestion de la recherche. Ces activités comprennent notamment la recherche fondamentale menée en amont et la recherche appliquée, en aval; le partage des connaissances entre les établissements de recherche et les autres secteurs; la qualité des relations entre les universités, les collèges et tous les secteurs. Ce faisant, la FCI va augmenter le rendement de ses investissements dans l'infrastructure de recherche en soutenant les activités de la plus haute qualité comprises dans l'ensemble du spectre, de la découverte à l'innovation.

### **L'objectif de la FCI est de s'assurer que...**

Les chercheurs canadiens performant aux plus hauts niveaux d'excellence et que les innovateurs tirent profit de leurs recherches.

## La FCI va atteindre cet objectif en...

- Appliquant le critère d'excellence à toutes les activités de recherche, y compris à l'innovation et à la commercialisation.
- Favorisant la création de collaborations et de partenariats solides entre les chercheurs, les établissements et les secteurs.
- Renforçant le dialogue avec les provinces, les établissements et le secteur privé pour cerner et répondre aux besoins en recherche au pays
- Investissant dans un le plein éventail de projets d'infrastructure, de la découverte à l'innovation.

## APPUYER ET RENFORCER LA CAPACITÉ DE RECHERCHE DU CANADA

Appuyer la capacité des établissements de recherche canadiens est une priorité immédiate pour la FCI et le gouvernement du Canada. En effet, environ 55 pour cent des fonds alloués à la FCI dans le budget de 2009 sont consacrés à cette priorité. Or, comme la FCI joue un rôle de premier plan dans le développement de cette capacité depuis plus de dix ans, il va de soi que celle-ci continue à travailler en ce sens.

Le gouvernement du Canada reconnaît que pour appuyer cette capacité, il faut réaliser des investissements continus dans l'infrastructure de pointe, ce qui permet aux chercheurs canadiens de demeurer concurrentiels sur la scène internationale. Des investissements continus sont également nécessaires pour prévenir la dépréciation de l'équipement de recherche et maintenir son utilité en produisant des connaissances scientifiques d'avant-garde. En effet, les chercheurs canadiens ne peuvent pas rester à la fine pointe de la recherche s'ils n'ont à leur disposition que des installations et de l'équipement désuets.

Cependant, à moyen et à long terme, il importe d'accroître notre capacité au-delà des niveaux actuels pour éviter de prendre du recul, de perdre notre avantage concurrentiel ainsi que les avantages économiques et sociaux de la recherche au profit des autres pays. Le maintien de notre compétitivité requiert donc des investissements continus dans l'infrastructure de recherche afin de renforcer notre capacité. Même si cela peut s'avérer difficile en raison des

contraintes économiques actuelles, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a récemment souligné que les pays qui réussiront à tirer leur épingle du jeu seront ceux qui parviendront à conjuguer leurs priorités immédiates par rapport au contrôle des dépenses et leur objectif à long terme consistant à donner une impulsion à l'innovation au moyen d'investissements continus en recherche-développement.

Au cours des prochains mois, la FCI va tenir des concours afin de distribuer les fonds alloués dans le cadre de l'Accord de financement en vigueur. Ces investissements vont nous aider à faire en sorte d'appuyer et d'exploiter pleinement notre capacité de recherche.

### **L'objectif de la FCI est de s'assurer que...**

L'entreprise de recherche canadienne a la capacité de performer au plus haut niveau.

### **La FCI va atteindre cet objectif en...**

- Invitant les parties prenantes à participer à l'élaboration d'un cadre de travail approprié, efficace et stable en vue d'appuyer et de renforcer toutes les meilleures installations de recherche au Canada.
- Collaborant avec le gouvernement du Canada afin d'élaborer une stratégie visant à appuyer la création, la gestion et l'exploitation de l'infrastructure de recherche nationale de grande envergure.
- Demandant aux établissements d'établir un plan de développement durable exhaustif concernant l'infrastructure financée par la FCI.

## **FAVORISER LES PARTENARIATS FRUCTUEUX**

La FCI favorise deux types de partenariats :

- les partenariats entre les chercheurs et les établissements qui entreprennent des activités de recherche;
- les partenariats entre les organismes de financement de la recherche afin de coordonner l'affectation des ressources et d'améliorer les résultats.

Ces deux types de partenariats sont utiles pour favoriser la recherche de calibre mondial, améliorer la gestion de l'infrastructure de recherche multi établissement, coordonner l'accès au financement et alléger les tâches administratives des demandeurs.

Les partenariats pour soutenir des activités de recherche de calibre mondial : Les initiatives de recherche menées en collaboration dans des domaines tels que la physique, la génomique, les sciences de la santé, les sciences des matériaux et l'océanographie nécessitent l'utilisation d'infrastructure de pointe de grande envergure et des collaborations étroites aux échelles nationale et internationale. Comme l'infrastructure de recherche devient de plus en plus complexe et coûteuse, il n'est pas rare qu'un établissement, voire un pays, ne puisse soutenir à lui seul ce type de projets. Les partenariats peuvent donc représenter une solution à ce défi, car ils permettent de mettre en commun l'expertise des chercheurs et les ressources de plusieurs établissements et pays.

Au niveau des établissements, les Études sur la mesure des résultats (EMR) réalisées par la FCI indiquent que le regroupement intentionnel d'infrastructures de recherche au sein des établissements favorise les partenariats en recherche multidisciplinaire axés sur la résolution de problèmes. Ces études démontrent également que les partenariats entre les établissements en vue de mettre sur pied et de gérer des installations de recherche ont un effet positif sur la productivité de la recherche et la qualité des résultats. Ainsi, appuyer les partenariats entre les chercheurs, les établissements et les secteurs public et privé permet d'augmenter le rendement des investissements de la FCI en favorisant des interactions dynamiques entre les secteurs et le partage des connaissances en recherche au sein du système d'innovation.

La prochaine étape pour la FCI consiste à favoriser la participation du secteur privé à ces partenariats fructueux, ce qui permettra aux établissements de renforcer leur capacité d'innovation. Parallèlement, nous devons nous assurer de soutenir efficacement les établissements qui nouent des partenariats et de reconnaître leurs efforts.

Les partenariats organisationnels : Dans certains cas, les chercheurs et les établissements peuvent bénéficier d'une planification et d'une action concertée entre la FCI et les autres organismes de financement dans l'allocation des fonds de recherche. Ces avantages concernent notamment l'allégement des tâches administratives pour les demandeurs, la concentration du financement dans certains domaines ou certaines modalités de recherche en particulier, la mise

en place d'une politique uniforme et coordonnée ainsi qu'une meilleure compréhension des impacts de la recherche sur la société canadienne.

### **L'objectif de la FCI est de s'assurer que...**

Le cas échéant, les investissements de la FCI dans l'infrastructure de recherche engendrent des résultats optimaux grâce à des partenariats.

### **La FCI va atteindre cet objectif en...**

- S'inspirant des meilleures pratiques internationales visant à soutenir les partenariats de recherche.
- Ciblant ses investissements dans des projets d'infrastructure qui appuient la collaboration entre les pays et les secteurs, de la découverte à l'innovation.
- Élaborant des politiques et des processus qui favorisent la planification entre les établissements et la collaboration entre les secteurs.
- Investissant dans des installations qui regroupent les établissements et les entreprises.
- Formant des partenariats organisationnels qui accroissent l'efficacité de la FCI à remplir son mandat.

## **EXERCER UNE INFLUENCE MONDIALE**

Le Canada tire profit des collaborations internationales en matière de recherche de trois façons particulières. En effet, celles-ci :

- permettent aux chercheurs et aux organismes canadiens d'attirer le talent et le savoir en provenance du monde entier en vue de renforcer la recherche menée au pays et la capacité d'innovation;
- permettent d'établir des liens aux quatre coins de la planète, ce qui ouvre de nouveaux horizons pour la recherche menée au Canada et de nouveaux marchés pour les entreprises canadiennes;
- permettent aux chercheurs et aux entreprises du Canada de mettre leur expertise et leurs innovations à contribution afin de relever les défis qui se posent sur la scène internationale.

Ce n'est pas d'hier que les chercheurs canadiens s'efforcent de nouer des collaborations internationales dont ils tirent profit. Les chefs de file de la communauté de recherche-développement ont d'ailleurs vivement encouragé les établissements et les gouvernements à soutenir de telles activités. Cependant, le Canada n'a pas encore élaboré de politiques ni de programmes cohérents et viables afin de promouvoir la collaboration internationale.

Alors que les chercheurs canadiens exercent année après année une influence marquée grâce à la production de documents scientifiques — produisant 4,8 pour cent des publications de recherche de l'OCDE avec seulement 2,8 pour cent de sa population — le Canada joue rarement un rôle de premier plan dans les initiatives de recherche internationales menées avec d'autres pays comme les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Union européenne, le Japon et l'Australie. Au cours de la dernière décennie, les investissements en recherche fédéraux et provinciaux ont permis d'établir une base solide pour recruter et retenir les meilleurs chercheurs du monde entier. Cependant, le Canada est loin de tirer tous les avantages possibles de la recherche-développement réalisée sur la scène internationale et d'exercer toute l'influence souhaitée dans les projets de recherche mondiaux.

L'infrastructure de recherche de pointe est un des piliers qui permettra au Canada d'exercer une influence mondiale et de participer aux projets de recherche entrepris sur la scène internationale. Qui plus est, de telles installations permettent également d'attirer des collaborateurs étrangers au Canada. En adoptant une perspective stratégique visant à renforcer son influence auprès des établissements de recherche mondiaux, le Canada pourra saisir des occasions qui, à l'heure actuelle, lui échappent, ouvrir une porte sur le monde à l'innovation canadienne et, en attirant des chercheurs étrangers au pays, s'assurer que les installations financées par le FCI sont exploitées pleinement.

### **L'objectif de la FCI consiste à s'assurer que...**

Les chercheurs canadiens ont accès à l'infrastructure nécessaire pour exercer une influence auprès des établissements de recherche mondiaux et apporter une importante contribution aux projets de recherche internationaux tout en optimisant les avantages pour le Canada.

## La FCI va atteindre cet objectif en...

- Investissant dans l'infrastructure qui appuie les collaborations internationales en matière de recherche, y compris la participation du secteur privé canadien.
- Finançant des installations qui permettent à l'université canadienne et à leurs partenaires d'aider à relever les défis qui se posent sur la scène internationale au moyen des connaissances et des technologies produites au Canada.
- Intégrant une dimension internationale aux programmes qui soutiennent l'innovation et les partenariats entre les universités et l'industrie.
- S'assurant que les entreprises ont accès à l'infrastructure et qu'elles peuvent utiliser celle-ci pour être davantage concurrentielles sur la scène internationale.

## OFFRIR UNE VOIX STRATÉGIQUE

Les organismes qui réussissent sont souvent reconnus pour leurs pratiques et leurs contributions au discours public. Au fil des ans, la FCI a su gagner la confiance des gouvernements et des diverses parties prenantes relativement à sa capacité à gérer et à affecter les fonds publics de façon efficace tout en élaborant et en mettant en œuvre des programmes novateurs qui ont profondément transformé le paysage de la recherche. Cette reconnaissance est un atout de taille pour l'organisme.

Aujourd'hui, les universités, les collèges et les hôpitaux de recherche canadiens offrent un milieu de recherche et de formation concurrentiel qui figure parmi les meilleurs au monde. Or, malgré ces progrès, de nouveaux défis se profilent, particulièrement en ce qui concerne le meilleur moyen de soutenir les établissements de recherche au pays, de la découverte à l'innovation, et d'établir des liens entre les personnes qui produisent des connaissances et celles qui les mettent en application au profit des Canadiens. Parallèlement, les Canadiens s'attendent à ce que les organismes de financement communiquent toujours mieux les retombées concrètes de la recherche financée par les fonds publics.

La recherche et l'innovation jouent désormais un rôle phare dans notre mode de vie et la croissance économique dynamiques au Canada. Plus que jamais, il est essentiel de sensibiliser les Canadiens aux retombées concrètes de la recherche. Au fil des ans, la FCI a su communiquer

avec succès les découvertes et les recherches prometteuses aux Canadiens au moyen d'annonces, de relations médiatiques et d'initiatives telles que sa revue électronique *Innovation Canada* et des vidéos en ligne. Toutefois, le monde numérique actuel exige que les communications soient adaptées au support électronique. S'étant donné pour objectif de devenir un chef de file en matière de communications, la FCI doit maintenant convoquer et prendre part aux discussions nationales portant sur son domaine d'expertise. Elle doit également saisir avec enthousiasme les occasions offertes par le nouvel environnement numérique en créant d'une nouvelle génération de produits de communication en ligne.

### **L'objectif de la FCI est de s'assurer que...**

La FCI communique la valeur et les impacts de la recherche rendue possible grâce à ses investissements dans l'infrastructure.

### **La FCI va atteindre cet objectif en...**

- Se positionnant en tant que chef de file dans le domaine des communications grâce aux médias sociaux, aux relations médiatiques et à la mobilisation de la collectivité.
- Utilisant les connaissances qui découlent de ses activités afin de rendre des comptes aux Canadiens et de se positionner comme expert sur les questions de recherche et d'infrastructure.
- Collaborant avec les parties prenantes pour cultiver une culture des communications fondée sur la valeur de la recherche.

## **MESURER LES IMPACTS**

La FCI a fait de grands pas dans l'élaboration de méthodes pour recenser les retombées de ses investissements et les évaluer afin de comprendre l'importance de l'infrastructure pour les établissements de recherche, le rôle joué par celle-ci dans le système d'innovation du Canada et sa valeur pour les contribuables canadiens. L'évaluation est un facteur fondamental de la conception et de la mise en œuvre de tout programme efficace car cette pratique permet d'en mesurer le succès.

La FCI a élaboré une série d'outils d'évaluation et de mesure des résultats hautement novateurs pour mesurer les principaux résultats découlant de ses investissements. Ces outils aident également la FCI à relever le défi relatif à l'évaluation des résultats de recherche, étant donné notamment que celles-ci peuvent mettre des années, voire des décennies, à se concrétiser et qu'elles sont souvent le fruit d'une collaboration entre de nombreux organismes et paliers de gouvernement.

Au cours des dernières années, la FCI a commencé à se tailler une réputation enviable à titre d'innovateur de premier ordre dans le domaine de l'évaluation et de la mesure des retombées de la recherche, en particulier grâce à l'élaboration des EMR. De plus, la FCI entreprend présentement un nouvel exercice d'évaluation des retombées socioéconomiques pour mettre en lumière les avantages qui découlent des investissements ciblés dans les technologies d'imagerie médicale. Cependant, pour continuer à innover, il faut concevoir de nouvelles façons de mesurer le succès de la recherche, nouer des collaborations plus étroites entre un plus grand nombre de parties prenantes et d'organismes de financement de la recherche et bénéficier de ressources adéquates.

### **L'objectif de la FCI est de s'assurer que...**

La FCI évalue avec précision la valeur et l'impact de ses investissements dans l'infrastructure de recherche.

### **La FCI va atteindre cet objectif en...**

- Cernant les mesures et les indicateurs qui reflètent avec précision les retombées socioéconomiques de la recherche et qui peuvent servir à démontrer la valeur des investissements de la FCI.
- Suivant les retombées de la recherche pour s'assurer que la conception et la mise en œuvre des programmes, de même que l'élaboration des politiques, sont efficaces.
- Renforçant la capacité organisationnelle à exploiter et à analyser l'information des bases de données de la FCI.

### UNE GOUVERNANCE MODERNE ET L'EXCELLENCE ORGANISATIONNELLE

La FCI est un organisme à but non lucratif créé par le gouvernement du Canada par la *Loi d'exécution du budget 1997*. La FCI est dirigée par un conseil d'administration composé de 13 membres dont 6 sont nommés par le gouvernement du Canada. Les membres du Conseil proviennent de secteurs divers, chacun ayant un point de vue et une compréhension unique du milieu de la recherche et de l'innovation. Nommés pour un mandat renouvelable de trois ans, ils apportent une expérience des secteurs public et privé ou encore des établissements d'enseignement et de recherche.

Les membres du conseil d'administration de la FCI ont une responsabilité fiduciaire et doivent donc superviser les activités de la FCI et gérer prudemment les fonds de l'organisme. Ils prennent les décisions définitives de financement des projets et établissent les objectifs stratégiques conformément à l'Accord de financement conclu entre la FCI et le gouvernement du Canada. À intervalles réguliers, ils examinent diverses questions du point de vue de la gestion des risques en déterminant ceux qui sont acceptables et en veillant à ce que soit fait le nécessaire pour en atténuer les conséquences.

Le Conseil relève des membres de la FCI, une entité décisionnelle supérieure qui joue un rôle semblable à celui des actionnaires d'une entreprise, mais qui représente les intérêts des Canadiens. Les membres sont chargés de nommer 7 des 13 administrateurs de la FCI. Ils doivent également revoir les états financiers après leur vérification comptable, nommer les vérificateurs comptables et approuver le rapport annuel de la FCI à l'occasion de leur réunion annuelle.

Depuis sa mise en place en 2008, le Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et de vérification (CRERV) a guidé les activités de la FCI. Le CRERV s'applique à l'ensemble des activités de la FCI et comprend un plan de gestion et d'évaluation des risques organisationnels dont la description des principaux risques qui peuvent influencer sur l'atteinte des objectifs nationaux de la FCI, de même que des stratégies de gestion de ces risques. Celles-ci sont composées des plans de vérification des contributions axée sur les risques et de vérification interne pour surveiller et évaluer la conformité et la gestion des programmes, des stratégies pour permettre une

surveillance opérationnelle et financière périodique des projets financés ainsi que des rapports sur l'engagement des principales parties prenantes qui participent à la distribution des fonds de la FCI.

### **L'objectif de la FCI est de s'assurer que...**

Le système de gouvernance de la FCI demeure moderne et efficace et que l'organisme atteint l'excellence organisationnelle.

### **La FCI va atteindre cet objectif en...**

- Revoyant et en mettant en œuvre les meilleures pratiques en matière de gestion et de gouvernance, notamment en ce qui concerne le rôle des membres de la FCI et du Conseil.
- S'assurant que la FCI profite pleinement de l'expérience, de la renommée et des réseaux des membres de la FCI et du Conseil.
- Appliquant une approche fondée sur la gestion des risques à toutes les activités de la FCI.
- Mettant en œuvre des politiques et des pratiques internes axées sur l'excellence à tout point de vue

## **DES PROCESSUS DÉCISIONNELS ET DE REDDITION DE COMPTES RIGoureux**

Les contributions de la FCI sont attribuées au terme d'un processus d'évaluation au mérite exhaustif. La FCI réalise des évaluations au mérite de toutes les propositions en faisant appel à d'éminents experts du monde entier. Provenant de toutes les disciplines universitaires et de l'ensemble des secteurs de la communauté scientifique, ces experts examinent attentivement les propositions et formulent des recommandations en se fondant sur leurs vastes connaissances du domaine et les critères d'évaluation établis. Le travail de ces experts qui offrent bénévolement leur temps et leur énergie est au cœur des activités de la FCI et constitue le fondement sur lequel repose l'intégrité de la FCI à titre d'organisme de financement de la recherche.

Les comités d'experts examinent les propositions à la lumière des critères suivants :

- la qualité de la recherche;
- le renforcement de la capacité d'innovation;
- les retombées potentielles pour le Canada.

La FCI s'engage à rendre compte de ses activités au public. Ainsi, elle accorde une grande importance à l'évaluation des retombées de ses investissements dans l'infrastructure de recherche. Elle comprend également qu'elle doit offrir des programmes qui ciblent les besoins du Canada et qui permettent aux chercheurs d'être concurrentiels dans l'économie mondiale axée sur le savoir.

Afin de s'assurer que les établissements qui bénéficient du financement d'infrastructure rendent des comptes à la FCI, ils doivent élaborer un plan de recherche stratégique et le mettre à jour de façon périodique; soumettre un rapport d'avancement accompagné des résultats de chacun des projets pour une période de cinq ans; et, conformément à leur engagement global qui consiste à mettre en lumière les investissements de la FCI dans leur région, soumettre un plan de communications.

Tous les projets approuvés d'une valeur de plus de 10 millions de dollars font l'objet d'une vérification des contributions à l'établissement. De plus, un échantillon de tous les autres projets est également vérifié. La FCI réalise régulièrement des visites d'examen financier afin de s'assurer que les établissements bénéficiaires adoptent de saines pratiques de gestion de projet.

Enfin, la FCI est fière d'avoir été reconnue en tant qu'organisme efficient. Comme l'a souligné KPMG dans son rapport de 2009 *Analyse de l'Évaluation du rendement global et Vérification de l'optimisation des ressources (ERG-VOR)* : « 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. »

### **L'objectif de la FCI est de s'assurer que...**

Les Canadiens ont confiance en la FCI pour ce qui est de la gestion prudente des fonds publics et de l'optimisation des ressources.

## La FCI va atteindre cet objectif en...

- Continuant à mettre en œuvre des processus au mérite impartiaux et rigoureux.
- Faisant preuve de la plus haute responsabilité financière et opérationnelle tout en tentant continuellement d'alléger les tâches administratives de ses clients.
- Continuant à présenter un degré d'efficacité exceptionnel dans l'affectation des fonds publics.

## UN PERSONNEL HAUTEMENT QUALIFIÉ

À l'heure actuelle, la FCI compte 65 employés permanents dévoués qui assurent la prestation des programmes d'infrastructure de recherche. Ces employés constituent un personnel hautement qualifié et une importante source de capital intellectuel mis à contribution pour remplir le mandat de la FCI.

Un récent sondage réalisé auprès du personnel indique que la FCI représente, à bien des égards, un employeur de choix. Quarante-vingt-dix pour cent des membres du personnel se disent satisfaits ou très satisfaits de l'organisme et du travail qu'ils y accomplissent. Les questions du sondage portant sur la gestion des tâches, le travail d'équipe, l'équilibre travail-vie personnelle et la réputation de la FCI en tant qu'employeur ont obtenu des réponses similaires. Le milieu de travail de la FCI se caractérise par le fort accent mis sur le service à la clientèle, l'adhésion du personnel aux valeurs énoncées dans le mandat de la FCI et un milieu souple et coopératif. À l'instar de tous les petits organismes, la FCI se heurte toutefois à certaines difficultés, notamment à des perspectives d'avancement restreintes, à une structure organisationnelle verticale, à des occasions de formation limitées et à un taux moyen de roulement du personnel de 10 pour cent par année.

À l'avenir, la FCI compte adapter ses besoins en ressources humaines en fonction d'un mandat évolutif et des changements qui surviendront concernant l'ensemble de la charge de travail. Ce processus est déjà enclenché. À titre d'exemple, la FCI a récemment embauché du personnel doté d'une vaste expérience en finances, en exploitation d'installations de recherche de grande envergure ainsi qu'en analyse de données et qui comprend bien le fonctionnement du système universitaire canadien.

### **L'objectif de la FCI est de s'assurer que...**

Les employés de la FCI peuvent réaliser leur plein potentiel et possèdent les compétences et les connaissances nécessaires pour mettre en œuvre la vision et le mandat de la FCI.

### **La FCI va atteindre cet objectif en...**

- Reconnaissant et en récompensant l'excellence de ses employés.
- Offrant à ses employés des formations et du mentorat en vue de renforcer leurs compétences et leurs capacités.
- Encourageant les idées et les processus d'affaires novateurs.
- Favorisant et en facilitant la collaboration et la communication entre les divers groupes de l'organisme.
- Mettant en œuvre des stratégies en ressources humaines visant l'acquisition d'une expertise et d'une expérience professionnelles.