

FONDATION CANADIENNE POUR L'INNOVATION

# Plan directeur 2021–2022

**INNOVATION.CA**

CANADA FOUNDATION  
FOR INNOVATION

FONDATION CANADIENNE  
POUR L'INNOVATION



# TABLE DES MATIÈRES

## **3 RÔLE DE LA FONDATION CANADIENNE POUR L'INNOVATION**

Accords de financement et ententes de contribution  
Orientations stratégiques  
Ensemble des fonds de la FCI

## **6 RÉSULTATS ET RETOMBÉES À COURT ET À MOYEN TERMES EN 2020-2021**

Fonds d'innovation  
Fonds des leaders John-R.-Evans  
Fonds des initiatives scientifiques majeures  
Fonds collège-industrie pour l'innovation  
Fonds d'exploitation des infrastructures  
Fonds des occasions exceptionnelles – COVID-19 à l'intention des universités et des collèges  
Gérer les aspects financiers des activités de la FCI  
Communiquer la valeur du financement de la FCI pour le Canada  
Analyser les retombées, les résultats et le rendement de la FCI

## **12 SUCCÈS ENREGISTRÉS EN 2020-2021 ET DÉFIS PERSISTANTS**

Répondre à la pandémie de COVID-19  
Évaluer le rendement et les programmes  
Assurer la cybersécurité  
Collaborer sur la scène internationale  
Promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion

## **15 ACTIVITÉS PRÉVUES ET CALENDRIER DE RÉALISATION 2021-2022**

Examen des programmes  
Exploitation des données du concours 2020 du Fonds d'innovation  
Lancement du concours 2023 du Fonds d'innovation  
Fonds des leaders John-R.-Evans  
Fonds des initiatives scientifiques majeures  
Fonds collège-industrie pour l'innovation  
Fonds d'infrastructure de recherche nordique  
Gérer les aspects financiers des activités de la FCI  
Communiquer la valeur du financement de la FCI pour le Canada  
Conférence internationale sur les infrastructures de recherche 2021  
Analyser les impacts, les résultats et le rendement de la FCI

## **20 ANNEXE 1 : TABLEAUX FINANCIERS**

Tableau 1 : Plan des investissements (engagements) relatifs aux contributions prévues dans chaque accord ou entente  
Tableau 2 : Dépenses prévues (déboursés) par fonds  
Tableau 3 : Besoins de trésorerie annuels

## **28 ANNEXE 2 : RISQUES CLÉS ET MESURES D'ATTÉNUATION**

# RÔLE DE LA FONDATION CANADIENNE POUR L'INNOVATION

La Fondation canadienne pour l'innovation (FCI) est un organisme à but non lucratif créé par le gouvernement du Canada par la Loi d'exécution du budget de 1997. Son mandat consiste à renforcer la capacité des universités, des collèges, des hôpitaux de recherche et des organismes de recherche à but non lucratif du Canada à mener des activités de recherche de calibre mondial et à développer des technologies de pointe au profit de la population canadienne.

La FCI investit dans l'infrastructure dont les meilleurs chercheurs et chercheuses du Canada ont besoin pour mener des travaux de recherche d'avant-garde. Elle finance habituellement jusqu'à 40 pour cent des coûts d'un projet d'infrastructure. Les établissements obtiennent le reste du financement des provinces et d'autres niveaux de gouvernement, du secteur privé et d'organismes publics et à but non lucratif.

La prospérité du Canada repose sur ses aptitudes à faire progresser les connaissances et à générer des idées pour développer de nouveaux produits et services, à créer de la richesse, à soutenir les assises sociales, à respecter l'environnement et ultimement, à améliorer la qualité de vie et la santé de tous les Canadiens. En renforçant la capacité du pays à effectuer des recherches de calibre mondial, la FCI joue un rôle vital suscitant des avantages socioéconomiques, environnementaux et en matière de santé pour la population canadienne.

Le gouvernement du Canada a chargé la FCI de poursuivre les objectifs suivants :

- Appuyer la croissance économique et la création d'emplois, ainsi que favoriser l'amélioration de la qualité de l'environnement et de la santé grâce à l'innovation;
- Augmenter la capacité du Canada à mener d'importants projets de recherche scientifique et de développement technologique de calibre mondial;
- Accroître les possibilités de recherche et d'emploi en procurant l'infrastructure de recherche nécessaire au développement de personnel hautement qualifié;
- Favoriser la collaboration et la formation de réseaux productifs entre les universités, les collèges, les hôpitaux de recherche, les organismes de recherche à but non lucratif et les entreprises privées du Canada.

Par les diverses activités de financement de la FCI, le gouvernement du Canada s'attend à ce que l'organisme contribue à accroître la capacité des universités, des collèges, des hôpitaux de recherche et des organismes de recherche à but non lucratif à :

- Attirer et à retenir les meilleurs chercheurs et chercheuses du monde;
- Former la prochaine génération de chercheurs et chercheuses;
- Permettre aux chercheurs et chercheuses d'entreprendre des activités de recherche et de développement technologique de calibre mondial donnant lieu à des avantages socioéconomiques, environnementaux et en matière de santé pour le Canada;
- Appuyer l'innovation et la commercialisation dans le secteur privé.

## Accords de financement et ententes de contribution

Actuellement, la FCI est régie par deux accords de financement et trois ententes de contribution conclus avec le gouvernement du Canada, représenté par Innovation, Sciences et Développement économique Canada et le ministre de l'Innovation, des Sciences et de l'Industrie.

- L'accord de financement original établissait les modalités de répartition du financement octroyé à la FCI de 1997 à 2009, à hauteur de 4,39 milliards de dollars, et versé par la FCI aux bénéficiaires admissibles. Cette somme a généré 1,7 milliard de dollars supplémentaires en revenus d'intérêt, montant que la FCI a utilisé pour financer des projets et couvrir des dépenses de fonctionnement;
- En juillet 2010, la FCI a conclu un deuxième accord de financement avec le gouvernement du Canada. Le budget fédéral de 2009 avait en effet accordé la somme de 600 millions de dollars à la FCI qui a engagé la totalité des fonds à sa disposition dans le cadre de cet accord;
- En mars 2014, la FCI a conclu avec le gouvernement du Canada une entente de contribution pour la somme de 499,85 millions de dollars allouée dans le cadre du Plan d'action économique du Canada de 2012. La FCI a engagé la totalité des fonds à sa disposition dans le cadre de cette entente de contribution;
- En septembre 2015, la FCI a conclu une autre entente de contribution pour la somme de 1,33 milliard de dollars. La FCI finalise à l'heure actuelle les concours de financement lancés en vertu de cette entente de contribution;
- En janvier 2019, la FCI a signé sa plus récente entente de contribution qui représente un changement fondamental dans la façon dont le gouvernement du Canada investira dans l'infrastructure de recherche. À la suite de l'annonce faite dans le budget fédéral de 2018, la FCI passera à un financement permanent. Dans l'entente de contribution de 2019 qui a fait l'objet de deux amendements subséquents en 2020-2021, le gouvernement du Canada a accordé à la FCI la somme de 2 milliards de dollars sur huit ans, à compter de 2018-2019, et un financement permanent et stable pouvant atteindre 462 millions de dollars par année à compter de 2023-2024. L'entente de contribution de 2019 couvre les huit premières années de cette période de transition. La FCI tient actuellement des concours en vertu de cette entente de contribution.

Veillez consulter [l'annexe 1](#) pour obtenir des précisions sur la mise en œuvre des aspects financiers de ces accords ou ententes.

## Orientations stratégiques

La FCI est à l'écoute de la communauté de chercheurs et chercheuses du Canada et répond à ses besoins en constante évolution. Elle continuera à organiser régulièrement des échanges avec un large éventail de parties prenantes afin d'aborder les enjeux les plus pressants et les occasions les plus prometteuses pour la recherche menée au Canada, et ce, dans de multiples secteurs, disciplines, organismes et établissements de recherche.

En se fondant sur ses interactions et ses consultations antérieures avec la communauté de la recherche, la FCI se concentre sur quatre grandes tendances qui contribueront à éclairer la manière dont elle soutient les infrastructures de recherche, ce qui est également expliqué dans sa [Feuille de route stratégique 2018-2023](#).

Les principales tendances ciblées dans la *Feuille de route stratégique* sont la convergence, la collaboration, l'internationalisation de la recherche et la diversité. Elles représentent le contexte général dans lequel la FCI a établi ses orientations stratégiques pour la période de 2018 à 2023. Le tout reflète le mandat de la FCI tout en tenant compte de l'évolution du rôle de l'organisme en ce qui a trait au financement de l'infrastructure de recherche au Canada. Les quatre orientations stratégiques de la FCI sont les suivantes :

- Soutenir l'éventail complet des infrastructures de recherche requises par les établissements de recherche du Canada pour exceller;
- Stimuler l'innovation en renforçant les liens et en encourageant la collaboration entre les établissements de recherche, le secteur privé et les organismes à but non lucratif;
- Soutenir la recherche mondiale pour trouver des solutions aux enjeux les plus pressants, aussi bien au Canada que de par le monde;
- Renforcer l'avantage concurrentiel mondial du Canada en répondant aux besoins d'infrastructure des chercheurs et chercheuses tout au long de leur carrière.

## Ensemble des fonds de la FCI

**Fonds d'innovation** : programme qui finance l'infrastructure de recherche de pointe de calibre mondial dans l'ensemble des disciplines et des domaines de recherche.

**Fonds des leaders John-R.-Evans** : programme qui offre un financement continu et régulier aux établissements afin qu'ils obtiennent l'infrastructure nécessaire pour attirer et retenir les meilleurs chercheurs et chercheuses.

**Fonds des initiatives scientifiques majeures** : programme qui contribue aux coûts liés à l'exploitation et à la maintenance des installations de recherche nationales, uniques et de grande envergure, pour leur permettre de mener des activités de recherche et de développement technologique de haut niveau.

**Fonds collège-industrie pour l'innovation** : programme qui soutient les capacités de recherche appliquée des collèges et des écoles polytechniques du Canada dans le but de soutenir l'innovation dans les entreprises.

**Fonds des occasions exceptionnelles** : programme qui permet aux établissements de solliciter du financement pour des initiatives exceptionnelles dont la réalisation dans le temps est critique et qui ne pourraient être financées dans le cadre des autres concours de la FCI.

**Fonds d'exploitation des infrastructures** : programme qui offre un supplément de 30 pour cent de la contribution de la FCI pour couvrir une partie des coûts liés à l'exploitation et à la maintenance des projets afin d'assurer l'utilisation optimale de l'infrastructure.

# RÉSULTATS ET RETOMBÉES À COURT ET À MOYEN TERMES EN 2020-2021

## Fonds d'innovation

Le conseil d'administration de la FCI a pris les décisions de financement pour le concours 2020 du Fonds d'innovation lors de sa séance du 17 novembre 2020.

Il a approuvé l'investissement de 393,7 millions de dollars dans 102 projets d'infrastructure de recherche concernant 29 établissements administratifs admissibles au financement de la FCI et 48 établissements partenaires, et ce, à la lumière des recommandations du comité d'évaluation multidisciplinaire spécial. Une contribution supplémentaire de 6,3 millions de dollars a été approuvée pour 22 projets multiétablissements réunissant au moins trois établissements admissibles au financement de la FCI. Cette somme sert à couvrir les coûts administratifs croissants liés à la gestion et à la gouvernance de ces projets. En conséquence, l'investissement du concours 2020 du Fonds d'innovation représente un total de 400 millions de dollars.

Le conseil d'administration a également approuvé une contribution de 118,1 millions de dollars dans le cadre du Fonds d'exploitation des infrastructures pour couvrir une partie des coûts d'exploitation et de maintenance des projets financés.

Grâce à la formule de financement selon laquelle la FCI finance 40 pour cent des coûts d'un projet alors que les 60 pour cent restants le sont à partir de fonds de contrepartie, la contribution totale des établissements, de leurs partenaires et de la FCI représentera un investissement global d'environ 1,04 milliard de dollars dans l'infrastructure de recherche partout au pays.

Le processus d'évaluation du mérite du concours 2020 du Fonds d'innovation compte trois étapes. À la première étape, 91 comités d'experts ont évalué les propositions, puis à la seconde étape, ce fut le tour de 13 comités d'évaluation multidisciplinaires. Enfin, un comité d'évaluation multidisciplinaire spécial a sélectionné les projets dont le financement est recommandé en dernier lieu au conseil d'administration.

Bien que le processus d'examen du mérite ait été lancé en mars 2020 et se soit déroulé pendant la pandémie de COVID-19, la FCI a suivi le même processus et conservé le même calendrier que ceux décrits dans l'invitation à soumettre des propositions. Les seules modifications apportées au mécanisme ont consisté à tenir toutes les rencontres du comité par visioconférence plutôt qu'en personne et à ne sélectionner que les propositions dont la notation dépassait un certain seuil d'excellence aux fins d'examen par le comité d'évaluation multidisciplinaire.

## Fonds des leaders John-R.-Evans

Ce fonds permet aux établissements de présenter une offre concurrentielle de soutien à la recherche, ce qui comprend l'infrastructure et une partie des coûts d'exploitation et de maintenance, de même que la prise en charge de coûts directs de la recherche par des organismes partenaires. Des chercheuses ou chercheurs de façon individuelle ainsi que de petites équipes de recherche mènent des recherches dans un large éventail de disciplines et de domaines de recherche. La FCI a plafonné les contributions allouées dans le cadre de ce fonds à 800 000 dollars, ce qui permet aux établissements de proposer des projets dont le coût en capital peut atteindre 2 millions de dollars, en tenant compte des 60 pour cent de fonds de contrepartie.

La FCI a alloué 210 millions de dollars à ce fonds pour la période d'avril 2020 à mars 2023.

Comme d'habitude, afin d'assurer une réponse rapide aux propositions et une répartition équitable des sommes, la FCI verse à chaque établissement admissible de grande envergure une contribution individuelle que celui-ci peut utiliser trois fois par année pour des projets d'infrastructure. Une enveloppe distincte est mise en commun et partagée entre les établissements de petite taille.

La FCI a également alloué 49,9 millions de dollars supplémentaires pour soutenir les besoins en matière d'infrastructure de recherche de 285 chaires de recherche du Canada créées dans le cadre du budget fédéral de 2018.

En novembre 2020, 10,7 millions de dollars ont été approuvés par le conseil d'administration pour des projets soumis avant la fin de 2019, et 35,8 millions de dollars, pour des projets soumis en 2020. Ce montant représente 18 pour cent du financement total disponible pour le cycle de financement de trois ans, de 2020 à 2023.

## Fonds des initiatives scientifiques majeures

Le fonds des initiatives scientifiques majeures de la FCI vise à :

- Appuyer et renforcer les installations nationales de recherche de pointe afin de permettre aux chercheurs et chercheuses du Canada d'entreprendre des activités de recherche ou de développement technologique de calibre mondial qui engendreront des avantages socioéconomiques, environnementaux et en matière de santé pour le Canada;
- Permettre aux installations financées d'optimiser leur fonctionnement et d'exploiter pleinement leurs capacités scientifiques et techniques;
- Encourager l'adoption de meilleures pratiques de gouvernance et de gestion, notamment la planification stratégique et opérationnelle à long terme, selon l'envergure et la complexité de l'installation.

En raison de la COVID-19, la date limite de production du rapport de rendement annuel des installations financées par le Fonds des initiatives scientifiques majeures a été reportée du 15 juin au 15 septembre 2020. Le personnel de la FCI a examiné le rendement des 16 installations, soulignant que les effets de la pandémie de COVID-19 se sont fait sentir à la fin de la période de rapport 2019-2020. Ceci a entraîné une réduction des activités de certaines installations. Néanmoins, toutes les installations ont démontré des progrès satisfaisants pour l'exercice financier 2019-2020.

La pandémie a eu des répercussions sur la capacité du personnel et des utilisateurs à accéder en toute sécurité aux installations de recherche, ce qui a entraîné une réduction des demandes des utilisateurs. Les plans de formation et de rayonnement pour 2020-2021 ont également été revus à la baisse et certains projets d'agrandissement des installations sont reportés. Cependant, de nombreuses installations financées par le Fonds des initiatives scientifiques majeures ont réussi la transition vers le télétravail et élaboré des outils pour soutenir les activités en ligne. À titre d'exemple, le Groupe canadien des essais sur le cancer est en train de mettre au point une plateforme en ligne destinée aux patients, aux chercheurs et au personnel afin de suivre la progression des essais cliniques. Le Réseau canadien des centres de données de recherche étudie pour sa part des moyens d'accéder à distance aux données de Statistique Canada. Quant au Centre canadien de microscopie électronique, il se penche sur la conception de modules de formation en ligne.

Pour certaines installations, la pandémie de COVID-19 a également été l'occasion de faire preuve de leadership en se mobilisant pour relever ce défi. Prenons comme exemples l'Entreprise canadienne de la génomique, qui a été chargée de séquencer le génome des patients atteints de la COVID-19 afin d'obtenir des indications sur les biomarqueurs qui pourraient aider à évaluer le risque de contracter la maladie ; ou l'Organisme de recherche sur les vaccins et les maladies infectieuses-Centre international de recherche sur les vaccins (VIDO-InterVac), qui a contribué aux recherches canadiennes sur la COVID-19 de façon significative en réussissant en premier à isoler, à cultiver et à concevoir un modèle animal de la maladie au Canada. En outre, aussi bien VIDO-InterVac que le laboratoire SNOLAB ont soutenu le personnel médical de leurs collectivités en fabriquant et en stérilisant de l'équipement de protection individuelle, tels que des masques N95 et des respirateurs.

### Fonds collègue-industrie pour l'innovation

Le concours du Fonds collègue-industrie pour l'innovation se décline en deux volets. Le volet 1 permet aux collèges d'acquérir l'infrastructure nécessaire pour réaliser des activités de recherche appliquée et de développement technologique qui répondent à des besoins bien définis du secteur privé. Le volet 2 permet aux collèges de déposer une demande de financement complet pour couvrir à la fois les coûts de la recherche et de l'infrastructure qui permettront de réaliser des projets de recherche appliquée et de développement technologique décrits dans leur proposition au titre du Programme d'innovation dans les collèges et la communauté (Subventions de renforcement de l'innovation Croissance) géré par le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG). La FCI s'attend à ce que les propositions soumises pour chacun de ces volets répondent aux objectifs suivants :

- Créer et renforcer des partenariats collègue-industrie menant à l'innovation dans les entreprises et qui utilisent une infrastructure de recherche de pointe pertinente pour le secteur privé;
- Tirer parti de la capacité de recherche appliquée éprouvée et des antécédents en matière de partenariats avec le secteur privé dans un domaine d'importance stratégique pour l'établissement;
- Générer des avantages socioéconomiques aux échelles régionale et nationale, dont la formation de personnel hautement qualifié.

Les établissements doivent faire parvenir leur proposition directement à la FCI pour le volet 1. Pour le volet 2, ils doivent soumettre leur proposition conjointement à la FCI et au Programme d'innovation dans les collèges et la communauté géré par le CRSNG.

À l'automne 2020, le personnel de la FCI a mené le processus d'évaluation du mérite associé au volet 1 du Fonds collègue-industrie pour l'innovation. Cette mesure se décline en deux étapes : une évaluation réalisée par des comités d'experts, puis par un comité d'évaluation multidisciplinaire. En ce qui concerne le cycle de 2020, le conseil d'administration de la FCI prendra les décisions de financement lors de sa séance de mars 2021.

La FCI a également pris part au dix-huitième concours du Programme d'innovation dans les collèges et la communauté (Subventions de renforcement de l'innovation [RI]) géré par le CRSNG. Le comité d'évaluation du programme se réunira en février 2021 pour examiner les propositions soumises conjointement au Programme d'innovation dans les collèges et la communauté et au Fonds collègue-industrie pour l'innovation et pour formuler des recommandations de financement. Les projets dont le financement sera recommandé seront soumis au conseil d'administration en mars 2021 aux fins d'approbation.

## Fonds d'exploitation des infrastructures

La FCI contribue aux coûts d'exploitation et de maintenance de l'infrastructure de recherche par l'entremise du Fonds d'exploitation des infrastructures. L'enveloppe allouée représente 30 pour cent du montant de la contribution octroyée dans le cadre du Fonds des leaders John-R.-Evans, du Fonds d'innovation ou du Fonds collègue-industrie pour l'innovation.

## Fonds des occasions exceptionnelles – COVID-19 à l'intention des universités et des collègues

En réponse à la pandémie, la FCI a lancé deux concours distincts du Fonds des occasions exceptionnelles – COVID-19, l'un à l'intention des universités et l'autre, des collègues.

Dans le cadre des concours du Fonds des occasions exceptionnelles – COVID-19, la FCI a obtenu une autorisation spéciale du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada afin de couvrir jusqu'à 100 pour cent des coûts admissibles d'un projet, ce qui diffère du modèle de financement habituel qui prévoit que 40 pour cent des fonds sont octroyés par la FCI et 60 pour cent sont des fonds de contrepartie. Le concours autorisait des propositions de toute discipline vraisemblablement susceptibles d'avoir des effets directs et immédiats sur les enjeux de recherche actuels et pressants en lien avec la COVID-19.

À l'occasion de sa séance extraordinaire tenue le 28 octobre 2020, le conseil d'administration de la FCI a approuvé 79 projets issus des deux concours du Fonds des occasions exceptionnelles – COVID-19, pour un montant total de 27,6 millions de dollars.

## Gérer les aspects financiers des activités de la FCI

Tous les aspects financiers des activités de l'organisme relèvent de l'équipe des finances de la FCI. Celle-ci s'occupe de la comptabilité générale de l'organisme, notamment de la tenue des livres, des paiements, de l'établissement du budget, de la gestion de la trésorerie ainsi que des procédures de finalisation des contributions et des paiements aux établissements financés par la FCI. Elle veille également à ce que les établissements mettent en place des procédures et des mesures de contrôle adéquates pour gérer le financement de la FCI et vérifie si ceux-ci dépensent les sommes versées de façon appropriée.

**Portefeuille de placement de la FCI :** suivant les pratiques usuelles, l'équipe de direction et le comité des investissements du conseil d'administration se sont penchés sur la stratégie et la politique d'investissement au début de l'automne 2020. La direction a présenté les résultats de cet examen accompagnés de ses recommandations au conseil d'administration, à la fin de l'automne 2020.

**Visites de suivi dans les établissements :** les visites de suivi visent à vérifier si les établissements financés sont dotés de pratiques et de procédures permettant de bien gérer les contributions ; elles visent aussi à communiquer de bonnes pratiques observées dans d'autres établissements visités. Au cours de l'exercice financier 2020-2021, l'équipe des finances a effectué une visite de suivi, conformément à la planification établie.

**Audits des contributions :** l'équipe des finances a organisé neuf audits de contribution en 2020-2021. Cet exercice a permis d'auditer un mélange de projets à risque faible ou élevé, y compris ceux où l'investissement de la FCI atteint ou dépasse 10 millions de dollars.

**Rapports financiers :** en plus de ses autres activités, l'équipe des finances a examiné plus de 950 rapports financiers en 2020-2021, notamment des rapports intermédiaires et finaux ainsi que des rapports annuels sur les dépenses liées au Fonds d'exploitation des infrastructures.

En dépit de la pandémie, l'équipe des finances de l'organisme a poursuivi ses activités régulières et effectué tous les paiements aux établissements et aux fournisseurs en plus de compléter le processus de finalisation des contributions.

### Communiquer la valeur du financement de la FCI pour le Canada

Lorsque la pandémie s'est installée au printemps 2020, la FCI a transféré l'ensemble de ses activités de communication en ligne. L'équipe des communications a lancé une campagne sur YouTube intitulée #GoLaRecherche dans laquelle des chercheurs et chercheuses de différentes disciplines ont été invités à enregistrer de courtes vidéos pour expliquer leur recherche en lien avec la COVID-19 — de la mise au point de vaccins ou de la fabrication d'équipement de protection individuelle et de respirateurs, aux défis que présentent le télétravail et le confinement en matière de santé mentale et d'éducation. Dans chaque clip de cette initiative conjointe avec les établissements financés, on a mis l'accent sur les retombées des activités de recherche en lien avec la pandémie.

L'équipe des communications s'est jointe à celle des programmes pour mobiliser la communauté de la recherche dans le cadre d'invitations à soumettre des propositions aux concours spéciaux du Fonds des occasions exceptionnelles – COVID-19, dont les résultats ont été annoncés par le gouvernement du Canada. L'équipe des communications a également collaboré avec le gouvernement du Canada pour annoncer un financement de plus de 500 millions de dollars dans l'infrastructure de recherche au titre du Fonds d'innovation, du Fonds des leaders John-R.-Evans et du Fonds collège-industrie pour l'innovation.

Par ailleurs, la FCI a tenu une assemblée publique annuelle virtuelle au cours de laquelle la présidente-directrice générale de la FCI, le 28<sup>e</sup> gouverneur général du Canada, David Johnston, et la professeure de microbiologie à l'Université du Québec à Chicoutimi, Catherine Girard, se sont entretenus sur la manière dont la disposition du Canada à l'innovation nous permettra de traverser les périodes difficiles.

L'équipe des communications a aussi continué à enrichir le Navigateur d'installations de recherche en intégrant près de 80 laboratoires fédéraux ouverts à la collaboration avec tous les secteurs et en franchissant le seuil de 750 profils à la fin de l'exercice financier. Elle a également inscrit la première installation située dans le nord du Canada : le Centre de microfabrication artistique, artisanale et technologique du Collège Aurora, aux Territoires du Nord-Ouest.

Le fil Twitter associé au Navigateur (@InnovationNAV) présente des nouvelles et des cas exemplaires concernant les équipes de recherche des installations inscrites au répertoire. Le nombre d'abonnés continue d'augmenter. L'équipe des communications a également veillé à la présence virtuelle du Navigateur à de nombreuses activités : la conférence de *Research Money*, le Congrès annuel de la Chambre de commerce du Canada, la Conférence sur les politiques scientifiques canadiennes et les Prix d'Innovation de l'Association pour le développement de la recherche et de l'innovation du Québec (ADRIQ).

Au cours de l'année, la FCI a aussi entrepris deux activités promotionnelles relatives au Navigateur. La première s'adresse aux chercheurs et chercheuses œuvrant dans des laboratoires financés par la FCI dans les provinces où le nombre de laboratoires répertoriés est moindre; alors que la deuxième consiste en une campagne numérique visant à faire connaître ce répertoire de données en ligne auprès des utilisateurs du secteur privé.

Enfin, l'équipe des communications a travaillé de concert avec diverses équipes de la FCI à la planification de la Conférence internationale sur les infrastructures de recherche (ICRI), qui a été reportée de 2020 à 2021 en raison de la pandémie. En collaboration avec le comité de planification, les organismes partenaires et le comité du programme international, elle a fait migrer l'événement vers une plateforme virtuelle, tenant les délégués au courant des principales décisions par le biais du site Web ICRI2021.ca et du fil Twitter (@ICRI2021).

### **Analyser les retombées, les résultats et le rendement de la FCI**

L'équipe de la performance, l'analytique et l'évaluation a fait appel à un consultant externe pour examiner la pertinence et l'efficacité du Fonds collège-industrie pour l'innovation. La FCI a tenu compte des conclusions et des recommandations formulées dans le rapport final pour rédiger un plan d'action qui traite des moyens d'améliorer la conception, la mise en œuvre et la gestion du fonds.

En 2020-2021, l'équipe de la performance, l'analytique et l'évaluation a produit plusieurs rapports sur les résultats et les retombées découlant du financement de l'infrastructure de recherche octroyé par la FCI, notamment le *Rapport sur les résultats* annuel et un document intitulé *Axé sur les résultats*. On y examine la manière dont la FCI soutient les meilleurs chercheurs étrangers établis au Canada. Un projet mené en collaboration avec le Fonds de recherche du Québec et le ministère de l'Économie et de l'Innovation a également été entrepris avec le soutien d'un consultant externe. Ce projet avait pour but de mesurer les résultats socioéconomiques des investissements collectifs dans la région de l'Estrie, sous l'angle du vieillissement et de la réadaptation.

Par ailleurs, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada a réalisé la troisième évaluation du rendement global de la FCI. Cette évaluation porte sur la pertinence, l'efficacité et l'efficacité de la FCI de 2014 à 2019. L'équipe de la performance, l'analytique et l'évaluation de la FCI a offert un soutien et un accompagnement continu au ministère dès le début du projet en mai 2019. Un rapport de ce projet est prévu d'ici la fin de l'exercice financier.

L'équipe de la performance, l'analytique et l'évaluation a également poursuivi ses efforts pour affiner les données et améliorer leur qualité, ainsi que la qualité des pratiques de gestion qui y sont associées, au moyen de diverses initiatives de gestion de l'information. Ces mesures comprennent notamment l'intégration de la nouvelle norme de Classification canadienne de la recherche et du développement (CCRD) au Système de gestion des contributions de la FCI (SGCF), ainsi que la collaboration avec les organismes fédéraux de financement de la recherche (le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada et les Instituts de recherche en santé du Canada) en vue de réviser et d'harmoniser les questions d'auto-identification liées à l'équité, à la diversité et à l'inclusion. Grâce à ces initiatives, la FCI et les organismes fédéraux de financement de la recherche disposeront désormais de données comparables.

# SUCCÈS ENREGISTRÉS EN 2020-2021 ET DÉFIS PERSISTANTS

Bien que la pandémie mondiale de COVID-19 ait posé un certain nombre de défis dans le cadre des activités et des pratiques organisationnelles habituelles de la FCI, celle-ci a su faire la transition vers le télétravail et terminer le processus d'évaluation des propositions soumises au Fonds d'innovation, en réunissant des experts internationaux en provenance de fuseaux horaires différents par visioconférence. En outre, la FCI a déployé des efforts considérables au cours de l'année pour renforcer la sécurité de ses systèmes informatiques et intégrer les valeurs d'équité, de diversité et d'inclusion à ses activités et à ses programmes. Les leçons apprises pendant la pandémie vont donner à la FCI les moyens d'améliorer l'efficacité de son fonctionnement.

## Répondre à la pandémie de COVID-19

Du jour au lendemain, la FCI est passée au télétravail. Elle a réussi à réaliser ses principales activités dans le respect du calendrier et à mettre en œuvre ses programmes sans interruption. En outre, deux concours spéciaux du Fonds des occasions exceptionnelles ont été lancés en quelques mois afin de soutenir les activités de recherche en lien avec la COVID-19 menées dans les universités, les hôpitaux, les collèges et les écoles polytechniques.

La FCI a également pris des mesures pour assurer un appui salarial au personnel de recherche de l'infrastructure financée par la FCI temporairement redéployé pour soutenir la recherche sur la COVID-19. Elle a également autorisé jusqu'à 5 millions de dollars pour optimiser les services de recherche offerts par VIDO-InterVac à la communauté nationale de recherche sur la COVID-19.

Mona Nemer, conseillère scientifique en chef du Canada, et Roseann O'Reilly Runte, présidente-directrice générale de la FCI, ont mené une enquête auprès des laboratoires des universités, des hôpitaux de recherche et des collèges pour mesurer le degré de préparation des installations de niveaux de confinement 2 et 3 dans tout le pays et connaître les besoins visant à garantir leur capacité à faire face à d'éventuelles pandémies. Le sondage a permis de déterminer les forces existantes et les aspects nécessitant un soutien supplémentaire en vue de trouver des moyens de tirer parti de la capacité actuelle, tout en améliorant le degré de collaboration déjà remarquable entre les établissements.

## Évaluer le rendement et les programmes

La FCI est résolue à maintenir les plus hauts degrés d'excellence administrative et à réduire le fardeau des demandeurs et, à ce titre, effectue une analyse rétrospective interne détaillée à l'issue de chaque concours afin de veiller à l'amélioration continue du processus.

Cette année, la FCI a entrepris l'examen du Fonds d'innovation, du Fonds des initiatives scientifiques majeures et du Fonds collège-industrie pour l'innovation. En outre, Innovation, Sciences et Développement économique Canada a réalisé une évaluation du rendement de la FCI qui comprend des recommandations relatives à ses concours. Les modifications découlant de ces deux exercices seront intégrées aux prochains concours prévus dans le cadre de ces fonds.

## Assurer la cybersécurité

La FCI prend la cybersécurité très au sérieux et veille à la protection de ses systèmes informatiques, de la technologie mise en œuvre et des données et renseignements qu'elle détient. Cette année, elle a entrepris une évaluation des risques liés aux menaces informatiques qui pèsent sur ses systèmes et un audit interne sur le degré de maturité de sa cybersécurité.

La FCI a également mis en place un mécanisme d'authentification multifactorielle pour les comptes du personnel de la FCI et des parties prenantes et amélioré la protection de ses systèmes en raison du télétravail effectué pendant la pandémie.

En octobre 2020, la FCI a mis en place une formation obligatoire sur la cybersécurité à l'intention de l'ensemble du personnel afin d'assurer le maintien du plus haut degré de cybersécurité pour l'organisme. Le conseil d'administration a été informé de toutes ces activités.

## Collaborer sur la scène internationale

Suite à la présentation du Cadre international et de son approbation par le Comité de coordination de la recherche au Canada au cours du dernier exercice financier, la présidente-directrice générale de la FCI a été invitée, avec l'appui d'un comité d'experts composé de chercheurs et d'administrateurs de la recherche de partout au pays, à s'inspirer du cadre existant afin de fournir aux trois organismes fédéraux de financement la recherche un guide de planification et de renforcement des collaborations internationales. Le nouveau document qui a été présenté et approuvé par le comité, énonce les avantages liés aux partenariats internationaux, propose des principes de base et des questions à prendre en compte lorsqu'il s'agit de cerner d'éventuelles collaborations. De plus, il définit les critères qui doivent guider la sélection des projets retenus.

La FCI a également signé une lettre d'entente avec le Conseil des installations scientifiques et technologiques (STFC) du Royaume-Uni. Cette entente permet à ces organismes — tous deux ayant pour mandat d'investir dans l'infrastructure nécessaire au soutien de l'excellence en recherche — de collaborer dans des domaines d'intérêt mutuel. Grâce à ce partenariat, la FCI et le STFC du Royaume-Uni pourront partager des renseignements sur leurs portails numériques respectifs — le Navigateur d'installations de recherche de la FCI et le portail des infrastructures de recherche du Royaume-Uni. En vigueur pendant cinq ans, cet accord favorisera la recherche et l'innovation internationales en offrant aux chercheurs et chercheuses ainsi qu'aux établissements des deux pays plus d'occasions de collaboration. Il renforcera également les relations déjà étroites qui existent entre la communauté de la recherche du Canada et celle du Royaume-Uni.

## Promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion

Conformément à l'engagement de la FCI en faveur de l'intégration des valeurs d'équité, de diversité et d'inclusion à l'ensemble de ses pratiques, tous les employés sont invités à suivre deux modules de formation en ligne sur le sujet. Au terme de cette formation, les employés de la FCI sont mieux outillés pour comprendre les objectifs et les avantages de ces valeurs au sein de la communauté de la recherche du Canada et lever les obstacles qui peuvent empêcher les groupes sous-représentés ou défavorisés de participer aux activités de recherche. En outre, la FCI exige que les employés qui siègent à un comité d'embauche suivent un cours intitulé « Formation sur les préjugés dans le cadre d'un entretien d'embauche ».

La FCI a également intégré les principes d'équité, de diversité et d'inclusion à son dernier concours du Fonds d'innovation, invitant les établissements à désigner dans chaque proposition de projet de recherche, deux responsables d'équipe au lieu d'un seul. Cette mesure a permis aux demandeurs de former des équipes plus diversifiées.

C'est également le premier concours du Fonds d'innovation pour lequel la FCI dispose de données complètes sur les candidats et les évaluateurs obtenues au moyen de l'auto-identification. Une analyse préliminaire montre que de nombreux établissements ont saisi cette occasion. En effet, près de 70 pour cent des projets soumis dans le cadre de ce fonds comptaient deux responsables d'équipe. En outre, 41 pour cent des propositions soumises (126 sur 307) présentaient au moins une cheffe d'équipe, alors que c'était le cas de 39 pour cent des projets ayant obtenu du financement (40 sur 102).

# ACTIVITÉS PRÉVUES ET CALENDRIER DE RÉALISATION 2021-2022

## Examen des programmes

En 2021-2022, la FCI examinera l'ensemble de ses programmes pour s'assurer que, globalement, ceux-ci lui permettent de remplir efficacement son mandat législatif. Cet examen sera effectué dans le contexte suivant :

- La transition vers le modèle de financement permanent qui entrera en vigueur en 2023-2024;
- L'évaluation des résultats du financement de la FCI sur la capacité de la communauté de la recherche à mener d'excellents travaux de calibre mondial;
- L'émergence de nouvelles technologies de recherche;
- La nature évolutive des établissements de recherche du Canada.

Pour étoffer cet examen, le personnel de la FCI recueillera des renseignements sur les tendances ciblées dans la *Feuille de route stratégique 2018–2023* : la convergence entre les disciplines pour relever les grands défis de la recherche, l'importance des collaborations et des partenariats, l'internationalisation croissante de la recherche canadienne et la diversité grandissante de la communauté de la recherche au Canada.

## Exploitation des données du concours 2020 du Fonds d'innovation

En prévision des prochains concours du Fonds d'innovation, l'équipe des programmes analysera et ciblera les tendances observées dans le cadre du concours 2020 du Fonds d'innovation, en présentant des renseignements détaillés sur les propositions, les chefs d'équipe, les membres de l'équipe, les participants au processus d'évaluation du mérite et les pièces justificatives. Cet exercice permettra à la FCI de se pencher sur les moyens d'améliorer le processus d'évaluation du Fonds d'innovation.

## Lancement du concours 2023 du Fonds d'innovation

En vertu de l'accord de financement de 2019, la FCI peut allouer du financement dans le cadre des concours du Fonds d'innovation tous les 24 à 30 mois. La FCI lancera donc le concours 2023 du Fonds d'innovation — le prochain concours du Fonds d'innovation suivant le nouveau modèle de financement — en diffusant l'ébauche de l'invitation à soumettre des propositions à l'automne 2021. Les recommandations de financement pour ce concours national seront présentées au conseil d'administration en mars 2023.

## Fonds des leaders John-R.-Evans

La FCI a alloué une enveloppe de 210 millions de dollars au Fonds des leaders John-R.-Evans pour la période d'avril 2020 à mars 2023. Dans l'ensemble, cela représente une augmentation de 30 pour cent du financement initial annoncé pour le cycle de financement 2017-2020. L'examen des concours antérieurs et des données probantes montre que les contributions accordées au titre de ce fonds, participent directement à accroître la capacité des établissements à attirer et à maintenir en poste d'excellents chercheurs et chercheuses au pays, notamment les titulaires d'une chaire de recherche du Canada. Cela reflète également la hausse du nombre d'établissements admissibles, leur taille ainsi que le soutien alloué au Programme des chaires de recherche du Canada.

## Fonds des initiatives scientifiques majeures

En mai 2018, la FCI a entrepris une consultation ciblée visant à recueillir des suggestions en vue d'apporter des améliorations à court et à long termes au Fonds des initiatives scientifiques majeures. L'équipe des programmes tiendra compte des commentaires de la communauté de la recherche dans la conception du prochain concours de ce fonds qui sera lancé en 2021-2022 pour la période de 2023 à 2029.

Compte tenu de la pandémie actuelle et de son incidence prolongée sur les déplacements et les grands rassemblements, la FCI ne tiendra pas son atelier habituel à l'intention des installations financées par le Fonds des initiatives scientifiques majeures sous sa forme traditionnelle dans un avenir proche. Elle organisera plutôt une série de séminaires, de panels et de forums virtuels répartis sur une période de deux mois, de la mi-février à la mi-avril 2021. Les installations financées au titre de ce fonds seront invitées à participer au processus de planification afin de veiller à la pertinence des thèmes abordés.

## Fonds collège-industrie pour l'innovation

Les propositions au titre du volet 1 du prochain concours du Fonds collège-industrie pour l'innovation doivent être soumises d'ici mai 2021. Le conseil d'administration de la FCI prendra les décisions de financement relatives à ce volet lors de sa séance de novembre 2021. La FCI prendra également part au dix-neuvième Programme d'innovation dans les collèges et la communauté, dans le cadre des subventions de renforcement de l'innovation du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada. Une lettre d'intention doit être soumise à cet organisme au mois de mai 2021, tandis que la proposition détaillée devra être soumise à la fin d'octobre 2021. Au terme du processus d'évaluation en deux étapes mené par le CRSNG (qui devrait se terminer au plus tard en février 2022), le conseil d'administration de la FCI rendra ses décisions de financement en mars 2022.

## Fonds d'infrastructure de recherche nordique

En août 2019, la FCI a reçu l'autorisation de la ministre des Sciences et des Sports d'allouer 25 millions de dollars d'intérêts courus à une nouvelle initiative de financement. Nommé provisoirement le Fonds d'infrastructure de recherche nordique, ce programme soutiendra le renforcement de la capacité à mener des recherches de grande qualité dans le Nord du Canada, comme le définit le *Cadre stratégique pour l'Arctique et le Nord* du gouvernement du Canada.

En 2021-2022, le personnel de la FCI consultera les parties prenantes afin de déterminer la forme la plus appropriée à donner à ce nouveau fonds. Les discussions porteront sur les meilleurs moyens de répondre aux besoins des établissements du Nord en ce qui concerne le renforcement de leur capacité de recherche. L'échéancier du concours de même que les principaux aspects de la conception du programme seront établis à l'issue du processus de consultation.

## Gérer les aspects financiers des activités de la FCI

**Portefeuille de placement de la FCI :** suivant les pratiques usuelles, l'équipe de direction et le comité des investissements du conseil d'administration se pencheront sur la stratégie et la politique d'investissement de la FCI à la mi-2021. La direction présentera les résultats de cet examen et les recommandations qui pourraient en découler à la séance du conseil d'administration de l'automne 2021.

**Visites de suivi dans les établissements :** au cours de l'exercice financier 2021-2022, l'équipe des finances effectuera de deux à cinq visites de suivi, lesquelles visent à vérifier si les établissements financés sont dotés de pratiques et de procédures permettant de bien gérer les contributions et à communiquer de bonnes pratiques observées dans d'autres établissements visités.

**Audits des contributions :** l'équipe des finances prévoit mener de cinq à neuf audits de contribution des projets financés par la FCI en 2021-2022. Comme toujours, cet exercice permettra d'auditer un mélange de projets à risque faible ou élevé, y compris ceux où l'investissement de la FCI atteint ou dépasse 10 millions de dollars.

**Rapports financiers :** en plus de ses autres activités, l'équipe des finances s'attend à examiner plus de 1000 rapports financiers en 2021-2022, notamment des rapports intermédiaires et finaux ainsi que des rapports annuels sur les dépenses liées au Fonds d'exploitation des infrastructures.

## Communiquer la valeur du financement de la FCI pour le Canada

La pandémie de COVID-19 a favorisé une prise de conscience : la science joue un rôle capital lorsqu'il s'agit de trouver des solutions aux enjeux mondiaux. En 2021-2022, la FCI soufflera ses 25 bougies. Il s'agit d'un jalon important, surtout pour un organisme conçu au départ comme une initiative à court terme. Pour célébrer cet anniversaire, la FCI souhaite communiquer à la population canadienne la valeur du financement de la FCI et des retombées qui en découlent, ainsi que le rôle crucial que joue la recherche au Canada.

Pour ce faire, la FCI compte :

- **Faire connaître le rôle que joue la FCI dans la capacité du Canada à relever les défis de demain :** au cours des 25 dernières années, le Canada s'est doté d'une remarquable capacité de recherche dans les universités, les collèges, les hôpitaux de recherche et les organismes de recherche à but non lucratif. Grâce à ces investissements, le pays demeurera prêt à affronter les défis de demain, quels qu'ils soient. Partout, dans des laboratoires et des installations de pointe, les chercheurs et chercheuses repoussent les limites du savoir pour contribuer à l'édification de collectivités saines, durables, à la pointe des technologies, sûres, sécuritaires, diversifiées et riches sur le plan culturel. Les activités de recherche avant-gardistes menées au pays permettront de relever avec succès les défis qui se posent à l'échelle nationale et internationale.
- **Actualiser le site Web de la FCI :** l'équipe des communications met à jour le site Web de la FCI. Il sera davantage axé sur l'utilisateur, mettra en évidence les principaux programmes de financement et leurs résultats et présentera les retombées découlant des contributions de la FCI et d'un leadership éclairé.
- **Démontrer le rendement des investissements :** l'équipe des communications continuera à démontrer la valeur et les résultats de la FCI dans toutes ses communications. Cette démarche est essentielle compte tenu des investissements importants consentis par le gouvernement du Canada, par l'intermédiaire de la FCI, et ceux des partenaires financiers, en faveur de l'infrastructure des universités, des collèges, des hôpitaux de recherche et des organismes de recherche à but non lucratif partout au Canada.
- **Augmenter le nombre d'utilisateurs du Navigateur d'installations de recherche :** la FCI continuera à renforcer la valeur du Navigateur en y inscrivant de nouvelles installations des quatre coins du pays qui contribuent à l'innovation canadienne. L'équipe des communications mettra sur des mesures ciblées pour accroître le trafic du Navigateur et son utilisation, en établissant des liens entre des organismes et des groupes d'entreprises partageant les mêmes idées et en faisant la promotion du répertoire comme ressource incontournable. Il s'agira notamment de mettre en relation des entrepreneurs canadiens avec des chercheurs et chercheuses d'ici et d'ailleurs, notamment du Royaume-Uni, pays avec lequel la FCI noue des liens par l'entremise du partenariat avec le Conseil des installations scientifiques et technologiques (STFC).

- **Mesurer notre réussite** : l'équipe des communications continuera à intégrer des outils de mesure dans toutes ses activités pour évaluer l'incidence de ses activités de communication sur ses principaux publics cibles. Ces outils de veille renseignent sur le taux de succès de la FCI à communiquer efficacement l'impact du financement du gouvernement du Canada sur le milieu de la recherche.
- **Promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion** : la FCI continuera à promouvoir ces valeurs dans ses activités de communication.
- **Conférence internationale sur les infrastructures de recherche en mode virtuel** : l'équipe des communications aidera la FCI et la Commission européenne à accueillir des délégués de partout dans le monde, à l'occasion d'une conférence internationale virtuelle sur les infrastructures de recherche.

## Conférence internationale sur les infrastructures de recherche 2021

En raison de la pandémie, et en concertation avec ses partenaires de la Commission européenne et du gouvernement du Canada, la FCI a décidé de reporter la Conférence internationale sur les infrastructures de recherche (ICRI) à juin 2021. La conférence, qui devait initialement se tenir en personne à Ottawa à l'automne 2020, passera en mode virtuel. La FCI supervise l'organisation de ce rassemblement international exceptionnel et de grande envergure ayant pour thème « Vers un monde durable et résilient : le rôle des infrastructures de recherche ».

À l'occasion de cette conférence, la FCI espère réunir environ 500 experts en politiques, gestionnaires d'installations, chercheurs de premier plan et une vaste gamme de parties prenantes qui échangeront sur les enjeux et les tendances émergentes en matière d'infrastructures de recherche partout dans le monde.

Les objectifs précis de la conférence de 2021 sont les suivants :

- Tenir un forum international pour discuter du développement de l'infrastructure de recherche mondiale et des enjeux d'intérêt commun comme l'internationalisation de l'infrastructure de recherche et l'évaluation de ses retombées sur la société et l'économie;
- Favoriser et promouvoir la collaboration internationale entre les responsables des infrastructures de recherche et leurs homologues de toutes les régions du monde;
- Cibler les bonnes pratiques et les approches efficaces pour définir les meilleurs moyens d'atteindre l'excellence en recherche grâce à l'infrastructure.

Pour la communauté mondiale, ces conférences représentent une occasion exceptionnelle de connaître de nouvelles approches à toutes ces questions et de partager ses réussites et les leçons tirées de son expérience avec des organismes confrontés à des défis semblables, tout en nouant des collaborations qui n'existeraient pas autrement.

La FCI collabore avec le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie, le Conseil de recherches en sciences humaines et les Instituts de recherche en santé du Canada avec le soutien du Conseil national de recherches, la division de l'Initiative fédérale sur l'infrastructure des sciences et de la technologie de Services publics et Approvisionnement Canada, Innovation, Sciences et Développement économique Canada ainsi que la Commission européenne afin d'organiser et de financer la conférence de 2021.

## Analyser les impacts, les résultats et le rendement de la FCI

En 2021-2022, l'équipe de la performance, l'analytique et l'évaluation continuera à suivre les données sur le rendement comme l'indique le *Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et d'audit* de 2020. Conformément aux pratiques établies, cette équipe produira un rapport de rendement annuel qui offrira à l'équipe de direction des éléments probants qui permettront de cibler les points à améliorer et de gagner en efficacité. En outre, elle analysera environ 1500 rapports d'avancement de projet et en résumera les conclusions dans le rapport annuel sur les résultats.

L'équipe de la performance, l'analytique et l'évaluation réalisera une étude sur les objectifs organisationnels et les résultats escomptés, qui abordera le rôle que joue la FCI dans le soutien à la création d'équipes, de collaborations et de réseaux fructueux.

Au cours des premiers mois de 2022, la FCI entreprendra son quatrième sondage auprès des parties prenantes. Cette enquête s'adresse aux administrateurs et aux chercheurs des établissements admissibles au financement de la FCI, aux représentants des gouvernements fédéral et provinciaux ainsi qu'à divers partenaires financiers ou du milieu de la science et de la technologie au Canada. Les principaux objectifs de ce sondage consistent à recueillir l'avis des parties prenantes relativement aux progrès réalisés par la FCI dans l'accomplissement de son mandat législatif et à l'efficacité et à l'efficience des activités et des programmes de financement.

Pour soutenir les efforts déployés par la FCI en vue d'améliorer la gestion et la qualité des données, l'équipe de la performance, l'analytique et l'évaluation mettra en place une nouvelle série de questions d'auto-identification portant sur l'équité, la diversité et l'inclusion, ce qui permettra d'harmoniser les activités de collecte de données menées par la FCI et les organismes fédéraux de financement de la recherche. Cette équipe réalisera également un examen de sa stratégie visant à suivre l'avancement des projets financés par le Fonds collègue-industrie pour l'innovation.

# ANNEXE 1 : TABLEAUX FINANCIERS

Tableau 1 : Plan des investissements (engagements) relatifs aux contributions prévues dans chaque accord ou entente

Accord de financement original (4 390 M\$)*							
	Cumulatifs au 31 mars 2020 (M\$)	2020-21 (M\$)	2021-22 (M\$)	2022-23 (M\$)	2023 et années suivantes (M\$)	À déterminer (M\$)	Total (M\$)
Fonds	Engagements** (réels)	Engagements (prévus)	Engagements (prévus)	Engagements (prévus)	Engagements (prévus)	Engagements (prévus)	
Partenariat automobile du Canada	9						9
Chaires de recherche du Canada	194						194
Bourses de carrière	6						6
Fonds de développement de la recherche dans les collèges	16						16
Initiative sur la cyberinfrastructure	70						70
Au cœur des données numériques/Frontières de la découverte	1						1
Fonds des occasions exceptionnelles et autres	23						23
Fonds des occasions exceptionnelles – COVID-19 à l'intention des universités		27					27
Fonds des occasions exceptionnelles – COVID-19 à l'intention des collèges, des écoles polytechniques et des cégeps		1					1
Fonds d'exploitation des infrastructures	1034	3					1037
Fonds d'innovation (1998-2005)	1758						1758
Fonds d'innovation 2015	54						54
Fonds d'innovation 2017	2						2
Fonds internationaux	202						202
Fonds des leaders John-R.-Evans (Fonds des leaders ou Fonds de relève)	878	9					887
Fonds de l'avant-garde et Fonds des initiatives nouvelles	832						832
Concours spécial 2014 du Fonds des initiatives scientifiques majeures	24						24

<b>Accord de financement original (4 390 M\$)*</b>							
	<b>Cumulatifs au 31 mars 2020 (M\$)</b>	<b>2020-21 (M\$)</b>	<b>2021-22 (M\$)</b>	<b>2022-23 (M\$)</b>	<b>2023 et années suivantes (M\$)</b>	<b>À déterminer (M\$)</b>	<b>Total (M\$)</b>
<b>Fonds</b>	Engagements** (réels)	Engagements (prévus)	Engagements (prévus)	Engagements (prévus)	Engagements (prévus)	Engagements (prévus)	
Fonds des plateformes nationales	84						84
Fonds d'infrastructure de recherche nordique						25	25
Fonds de développement de la recherche dans les universités	35						35
Fonds des hôpitaux de recherche	488						488
Télescope de trente mètres	25						25
Dépenses d'exploitation	245	14	4				263
Fonds de prévoyance pour dépenses liées à la cessation des activités						10	10
<b>Total</b>	<b>5980</b>	<b>54</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>35</b>	<b>6073</b>

<b>Accord de financement de 2010 (600 M\$)*</b>							
	<b>Cumulatifs au 31 mars 2020 (M\$)</b>	<b>2020-21 (M\$)</b>	<b>2021-22 (M\$)</b>	<b>2022-23 (M\$)</b>	<b>2023 et années suivantes (M\$)</b>	<b>À déterminer (M\$)</b>	<b>Total (M\$)</b>
<b>Fonds</b>	Engagements** (réels)	Engagements (prévus)	Engagements (prévus)	Engagements (prévus)	Engagements (prévus)	Engagements (prévus)	
Fonds collège-industrie pour l'innovation	25						25
Fonds d'exploitation des infrastructures	97						97
Fonds des leaders John-R.-Evans	140						140
Fonds de l'avant-garde et Fonds des initiatives nouvelles	158						158
Fonds des initiatives scientifiques majeures	183						183
<b>Total</b>	<b>603</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>603</b>

<b>Entente de contribution de 2014 (499,85 M\$)*</b>							
	<b>Cumulatifs au 31 mars 2020 (M\$)</b>	<b>2020-21 (M\$)</b>	<b>2021-22 (M\$)</b>	<b>2022-23 (M\$)</b>	<b>2023 et années suivantes (M\$)</b>	<b>À déterminer (M\$)</b>	<b>Total (M\$)</b>
<b>Fonds</b>	Engagements** (réels)	Engagements (prévus)	Engagements (prévus)	Engagements (prévus)	Engagements (prévus)	Engagements (prévus)	
Fonds collège-industrie pour l'innovation	39						39
Fonds d'exploitation des infrastructures	116						116
Fonds d'innovation 2015	207						207
Fonds des leaders John-R.-Evans	139						139
<b>Total</b>	<b>501</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>501</b>

<b>Entente de contribution de 2015 (1 330 M\$)*</b>							
	<b>Cumulatifs au 31 mars 2020 (M\$)</b>	<b>2020-21 (M\$)</b>	<b>2021-22 (M\$)</b>	<b>2022-23 (M\$)</b>	<b>2023 et années suivantes (M\$)</b>	<b>À déterminer (M\$)</b>	<b>Total (M\$)</b>
<b>Fonds</b>	Engagements** (réels)	Engagements (prévus)	Engagements (prévus)	Engagements (prévus)	Engagements (prévus)	Engagements (prévus)	
Fonds collège-industrie pour l'innovation	10	15	15	5			45
Fonds d'exploitation des infrastructures	190	15	5	2			212
Fonds d'innovation 2017	426						426
Fonds des leaders John-R.-Evans	216	33					249
Fonds des initiatives scientifiques majeures	400						400
<b>Total</b>	<b>1242</b>	<b>63</b>	<b>20</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1332</b>

<b>Entente de contribution de 2019 (2 004,37 M\$)*</b>							
	<b>Cumulatifs au 31 mars 2020 (M\$)</b>	<b>2020-21 (M\$)</b>	<b>2021-22 (M\$)</b>	<b>2022-23 (M\$)</b>	<b>2023 et années suivantes (M\$)</b>	<b>À déterminer (M\$)</b>	<b>Total (M\$)</b>
<b>Fonds</b>	Engagements** (réels)	Engagements (prévus)	Engagements (prévus)	Engagements (prévus)	Engagements (prévus)	Engagements (prévus)	
Fonds collège-industrie pour l'innovation				9			9
Fonds d'exploitation des infrastructures		130	22	160			312
Fonds d'innovation 2020		400					400
Fonds d'innovation 2022				400			400

<b>Entente de contribution de 2015 (1 330 M\$)*</b>							
	<b>Cumulatifs au 31 mars 2020 (M\$)</b>	<b>2020-21 (M\$)</b>	<b>2021-22 (M\$)</b>	<b>2022-23 (M\$)</b>	<b>2023 et années suivantes (M\$)</b>	<b>À déterminer (M\$)</b>	<b>Total (M\$)</b>
<b>Fonds</b>	Engagements** (réels)	Engagements (prévus)	Engagements (prévus)	Engagements (prévus)	Engagements (prévus)	Engagements (prévus)	
Fonds des leaders John-R.-Evans		32	68	110			210
Fonds des initiatives scientifiques majeures - soutien accru	160						160
Fonds des initiatives scientifiques majeures (2017-2023)	49	1					50
Fonds des initiatives scientifiques majeures (2023-2029)				369			369
Fonds réservés à la Stratégie pour l'infrastructure de recherche numérique et au Fonds des leaders John-R.-Evans				18			18
Dépenses d'exploitation			12	16	48		76
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>563</b>	<b>102</b>	<b>1082</b>	<b>48</b>	<b>0</b>	<b>2004</b>

\* Le premier accord de financement a généré 1,7 milliard de dollars en revenus d'intérêts, celui de 2010, 3,1 millions de dollars, celui de 2014, 1,4 millions de dollars, celui de 2015, 1,5 millions de dollars, et celui de 2019, 0,5 millions de dollars, lesquelles sommes ont été ajoutées à l'enveloppe de financement des projets. Il n'y a pas de revenus prévus d'autres sources que les revenus d'intérêts.

\*\* Les montants engagés réels sont nets des sommes inutilisées par les bénéficiaires admissibles, lesquels sont confirmés dans les rapports financiers finaux des projets d'infrastructures soumis en date du 30 septembre 2020. De plus, le montant de 10 millions de dollars précédemment engagé pour le Collisionneur de hadrons à haute luminosité a été réaffecté aux dépenses d'exploitation, conformément à l'amendement à l'entente de contribution de 2019 signé en 2020-2021.

Tableau 2 : Dépenses prévues (déboursés) par fonds

Accord de financement original (4 390 M\$)							
	Cumulatifs au 31 mars 2020 (M\$)	2020-21 (M\$)	2021-22 (M\$)	2022-23 (M\$)	2023 et années suivantes (M\$)	À déterminer (M\$)	Total (M\$)
Fonds	Dépenses (réelles)	Dépenses (prévues)	Dépenses (prévues)	Dépenses (prévues)	Dépenses (prévues)	Dépenses (prévues)	
Partenariat automobile du Canada	9						9
Chaires de recherche du Canada	194						194
Bourses de carrière	6						6
Fonds de développement de la recherche dans les collèges	16						16
Initiative sur la cyberinfrastructure	61	4	5				70
Au cœur des données numériques/Frontières de la découverte	1						1
Fonds des occasions exceptionnelles et autres	23						23
Fonds des occasions exceptionnelles – COVID-19 à l'intention des universités		24	3				27
Fonds des occasions exceptionnelles – COVID-19 à l'intention des collèges, des écoles polytechniques et des cégeps		1					1
Fonds d'exploitation des infrastructures	993	16	16	12			1037
Fonds d'innovation (1998-2005)	1758						1758
Fonds d'innovation 2015	45	5	2	2			54
Fonds d'innovation 2017	2						2
Fonds internationaux	202						202
Fonds des leaders John-R.-Evans (Fonds des leaders ou Fonds de relèvé)	874	6	6		1		887
Fonds de l'avant-garde et Fonds des initiatives nouvelles	830	1	1				832
Concours spécial 2014 du Fonds des initiatives scientifiques majeures	24						24
Fonds des plateformes nationales	84						84
Fonds d'infrastructure de recherche nordique						25	25
Fonds de développement de la recherche dans les universités	35						35

### Accord de financement original (4 390 M\$)

	Cumulatifs au 31 mars 2020 (M\$)	2020-21 (M\$)	2021-22 (M\$)	2022-23 (M\$)	2023 et années suivantes (M\$)	À déterminer (M\$)	Total (M\$)
<b>Fonds</b>	Dépenses (réelles)	Dépenses (prévues)	Dépenses (prévues)	Dépenses (prévues)	Dépenses (prévues)	Dépenses (prévues)	
Fonds des hôpitaux de recherche	488						488
Télescope de trente mètres	25						25
Dépenses d'exploitation	245	14	4				263
Fonds de prévoyance pour dépenses liées à la cessation des activités						10	10
<b>Total</b>	<b>5915</b>	<b>71</b>	<b>37</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>35</b>	<b>6073</b>

### Accord de financement de 2010 (600 M\$)

	Cumulatifs au 31 mars 2020 (M\$)	2020-21 (M\$)	2021-22 (M\$)	2022-23 (M\$)	2023 et années suivantes (M\$)	À déterminer (M\$)	Total (M\$)
<b>Fonds</b>	Dépenses (réelles)	Dépenses (prévues)	Dépenses (prévues)	Dépenses (prévues)	Dépenses (prévues)	Dépenses (prévues)	
Fonds collège-industrie pour l'innovation	25						25
Fonds d'exploitation des infrastructures	97						97
Fonds des leaders John-R.-Evans	140						140
Fonds de l'avant-garde et Fonds des initiatives nouvelles	156	2					158
Fonds des initiatives scientifiques majeures	182	1					183
<b>Total</b>	<b>600</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>603</b>

### Entente de contribution de 2014 (499,85 M\$)

	Cumulatifs au 31 mars 2020 (M\$)	2020-21 (M\$)	2021-22 (M\$)	2022-23 (M\$)	2023 et années suivantes (M\$)	À déterminer (M\$)	Total (M\$)
<b>Fonds</b>	Dépenses (réelles)	Dépenses (prévues)	Dépenses (prévues)	Dépenses (prévues)	Dépenses (prévues)	Dépenses (prévues)	
Fonds collège-industrie pour l'innovation	33	2	2	2			39
Fonds d'exploitation des infrastructures	57	28	23	8			116
Fonds d'innovation 2015	190	7	7	3			207
Fonds des leaders John-R.-Evans	136	2	1				139
<b>Total</b>	<b>416</b>	<b>39</b>	<b>33</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>501</b>

<b>Entente de contribution de 2015 (1 330 M\$)</b>							
	<b>Cumulatifs au 31 mars 2020 (M\$)</b>	<b>2020-21 (M\$)</b>	<b>2021-22 (M\$)</b>	<b>2022-23 (M\$)</b>	<b>2023 et années suivantes (M\$)</b>	<b>À déterminer (M\$)</b>	<b>Total (M\$)</b>
<b>Fonds</b>	Dépenses (réelles)	Dépenses (prévues)	Dépenses (prévues)	Dépenses (prévues)	Dépenses (prévues)	Dépenses (prévues)	
Fonds collège-industrie pour l'innovation		5	19	14	7		45
Fonds d'exploitation des infrastructures	8	26	32	38	108		212
Fonds d'innovation 2017	237	51	43	41	54		426
Fonds des leaders John-R.-Evans	128	71	39	4	7		249
Fonds des initiatives scientifiques majeures	225	87	88				400
<b>Total</b>	<b>598</b>	<b>240</b>	<b>221</b>	<b>97</b>	<b>176</b>	<b>0</b>	<b>1332</b>

<b>Entente de contribution de 2019 (2 004,37 M\$)</b>							
	<b>Cumulatifs au 31 mars 2020 (M\$)</b>	<b>2020-21 (M\$)</b>	<b>2021-22 (M\$)</b>	<b>2022-23 (M\$)</b>	<b>2023 et années suivantes (M\$)</b>	<b>À déterminer (M\$)</b>	<b>Total (M\$)</b>
<b>Fonds</b>	Dépenses (réelles)	Dépenses (prévues)	Dépenses (prévues)	Dépenses (prévues)	Dépenses (prévues)	Dépenses (prévues)	
Fonds collège-industrie pour l'innovation					9		9
Fonds d'exploitation des infrastructures					312		312
Fonds d'innovation 2020		5	75	120	200		400
Fonds d'innovation 2022					400		400
Fonds des leaders John-R.-Evans		2	45	74	89		210
Fonds des initiatives scientifiques majeures - soutien accru	39	32	33	56			160
Fonds des initiatives scientifiques majeures (2017-2023)				50			50
Fonds des initiatives scientifiques majeures (2023-2029)					369		369
Fonds réservés à la Stratégie pour l'infrastructure de recherche numérique et au Fonds des leaders John-R.-Evans					18		18
Dépenses d'exploitation			12	16	48		76
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>165</b>	<b>316</b>	<b>1445</b>	<b>0</b>	<b>2004</b>

Tableau 3 : Besoins de trésorerie annuels

Besoins de trésorerie*							
	Cumulatifs au 31 mars 2020 (\$M)	2020-21 (\$M)	2021-22 (\$M)	2022-23 (\$M)	2023 et années suivantes (\$M)	À déterminer (\$M)	Total (\$M)
Sommes versées (déboursés)	Montants réels	Montants prévus	Montants prévus	Montants prévus	Montants prévus	Montants prévus	
Accord de financement de 2010	600	3					603
Entente de contribution de 2014	416	39	33	13			501
Entente de contribution de 2015	598	240	221	97	176		1332
Entente de contribution de 2019	39	39	165	316	1445		2004
<b>Total des déboursés</b>	<b>1653</b>	<b>321</b>	<b>419</b>	<b>426</b>	<b>1621</b>	<b>0</b>	<b>4440</b>
Reçu du gouvernement du Canada	1724	324					2048
Revenus d'intérêts cumulés	6						6
Versements du gouvernement du Canada selon les besoins de trésorerie annuels**			339	426	1621		2386
<b>Financement total disponible***</b>	<b>1730</b>	<b>324</b>	<b>339</b>	<b>426</b>	<b>1621</b>	<b>0</b>	<b>4440</b>
<b>Différence pour la période</b>	<b>77</b>	<b>3</b>	<b>-80</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Différence cumulative</b>	<b>77</b>	<b>80</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

\* Les sommes prévues à l'accord de financement original et à l'accord de financement de 2010 ont toutes été versées par le gouvernement du Canada. Par conséquent, aucun autre besoin de trésorerie ne sera lié à ces accords.

\*\*Ceci reflète les besoins de trésorerie annuels.

\*\*\*Du montant de 339 millions de dollars en 2021-2022, 170 millions de dollars devront avoir été reçus au début d'avril 2021 pour couvrir les dépenses d'avril à septembre 2021. Le solde de 169 millions de dollars peut être versé durant l'été 2021. Du montant de 426 millions de dollars en 2022-2023, 213 millions de dollars devront avoir été reçus au début d'avril 2022 pour couvrir les dépenses d'avril à septembre 2022. Le solde de 213 millions de dollars peut être versé durant l'été 2022.

La FCI ne doit pas d'argent au gouvernement du Canada.

# ANNEXE 2 : RISQUES CLÉS ET MESURES D'ATTÉNUATION

En 2019, la FCI a mandaté la firme KPMG LLP pour l'aider à cibler les risques clés auxquels elle est exposée. La direction a examiné ces principaux risques à l'automne 2020 pour s'assurer de leur pertinence dans un contexte en constante évolution. À la suite de cet exercice, elle a cerné dix risques importants et les mesures d'atténuation connexes qui sont résumés dans le tableau ci-dessous. Les renseignements sur les risques secondaires sont disponibles sur demande.

## RISQUES STRATÉGIQUES

**1. Harmonisation avec les besoins du bailleur de fonds :** risque que les activités de la FCI ne soient plus en phase avec les besoins en évolution du gouvernement fédéral compte tenu d'une conjoncture financière difficile.

### Mesures d'atténuation :

- La FCI a des discussions fréquentes et continues avec les représentants du gouvernement du Canada (Innovation, Sciences et Développement économique Canada) sur les besoins en infrastructure de recherche, la mise à profit des avantages ainsi que la nature multidisciplinaire et les retombées des investissements de la FCI. Elle recueille aussi des idées pour façonner l'avenir de la FCI et l'écosystème de la recherche et de l'innovation;
- La FCI présente régulièrement aux parlementaires des exemples illustrant pourquoi investir dans l'infrastructure de recherche contribue à attirer et à retenir les meilleurs chercheurs et chercheuses au monde, rend possible la recherche de calibre mondial et soutient l'innovation;
- La FCI prend part, à titre de maître d'œuvre et de participant, à des activités de rayonnement et de communication qui s'adressent expressément aux parlementaires;
- La FCI diffuse des documents pour montrer comment le financement de l'infrastructure a répondu et continue de répondre aux priorités du gouvernement et aux besoins de la communauté de la recherche;
- La FCI publie des articles de cas exemplaires et des rapports d'évaluation et de rendement pour mettre en lumière les résultats des investissements;
- L'équipe de direction concourt à définir les responsabilités relatives à l'implication de la FCI dans des activités;
- Les partenaires financiers se voient offrir l'occasion d'exprimer leur avis sur les activités, les processus et les mécanismes de financement;
- La FCI évalue régulièrement si les mécanismes de financement répondent aux besoins des parties prenantes et lorsque nécessaire, elle apporte les modifications appropriées à la structure des programmes et aux mécanismes de distribution du financement.

**2. Compréhension :** risque que les principales parties prenantes, y compris les bailleurs de fonds des gouvernements fédéral et provinciaux, ne comprennent pas les activités, les résultats et les retombées (ou les avantages) associés au financement et les progrès de la FCI en fonction de ses priorités stratégiques.

**Mesures d'atténuation :**

- La FCI produit des rapports et communique aux bailleurs de fonds des gouvernements fédéral et provinciaux les résultats, les retombées et les impacts de la recherche qu'ils ont rendue possible;
- La FCI discute régulièrement avec le gouvernement du Canada et divers organismes de financement de la recherche de son rôle, de ses programmes et de son enveloppe de financement;
- Le Navigateur d'installations de recherche de la FCI favorise et rend possible la communication et la création de liens entre les établissements financés par la FCI et les parties prenantes externes des secteurs privé et public;
- La FCI invite la communauté de la recherche à faire part au gouvernement de la valeur du financement de la FCI;
- Les partenaires financiers se voient offrir l'occasion d'exprimer leur avis sur les activités, les processus et les mécanismes de financement.

**3. Incapacité à mesurer la valeur et à en faire la promotion :** risque que la FCI soit incapable de mesurer, de démontrer et de promouvoir efficacement la valeur de son financement et le retour sur ses investissements (résultats finaux, retombées socioéconomiques, taux de réussite des établissements et proposition de valeur).

**Mesures d'atténuation :**

- Le *Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et d'audit* permet d'effectuer régulièrement des vérifications et de mettre à jour l'information requise pour éclairer les décisions et les orientations stratégiques de l'organisme;
- La FCI révisé et met à jour régulièrement les renseignements recueillis, tant pour ce qui est des données structurées que des données non structurées, afin d'appuyer son analyse des retombées;
- La FCI cible des renseignements pour mesurer et démontrer la valeur de son financement;
- Afin de déterminer sa valeur, la FCI produit des rapports sur les résultats, les retombées et les impacts de la recherche rendue possible grâce à l'infrastructure.

## RISQUES LIÉS À LA GOUVERNANCE

**4. Roulement de personnel au sein du conseil d'administration :** risque d'un important roulement de personnel au cours d'une même année, ce qui se traduirait par un certain nombre de nouveaux administrateurs et pourrait nuire à la capacité du conseil à assurer un suivi de qualité.

**Mesures d'atténuation :**

- La FCI fait connaître les possibilités de nomination par le gouverneur en conseil au moyen de son réseau ;
- La FCI a mis en place un processus de recrutement et élaboré des documents d'orientation à l'intention des nouveaux administrateurs ;
- La FCI a créé des profils de candidats pour appuyer le processus de recrutement de nouveaux administrateurs ;
- La FCI a élaboré des documents exhaustifs à l'intention des administrateurs.

## RISQUES LIÉS AU FONCTIONNEMENT DES ÉTABLISSEMENTS

**5. Capacité des établissements insuffisante :** risque que les établissements n'aient pas la capacité suffisante pour soutenir les projets actuels et futurs financés par la FCI.

**Mesures d'atténuation :**

- La capacité des établissements est établie par la FCI et les organismes qui offrent des fonds de contrepartie à l'étape de la soumission de la proposition;
- La FCI effectue un suivi des projets en fonction des risques, conformément à son *Outil de gestion et d'évaluation du risque*, et réalise des examens de mi-parcours dans les installations financées par le Fonds des initiatives scientifiques majeures;
- La FCI mène des consultations avec la communauté de la recherche pour déterminer les besoins en matière de programmes;
- La FCI a fait passer l'enveloppe du Fonds des initiatives scientifiques majeures de 40 pour cent à 60 pour cent du financement requis par les installations, tel que le recommandait l'Examen du soutien fédéral aux sciences (2017), mesure qui a été approuvée par le gouvernement du Canada;
- La FCI organise des concours de financement à intervalles réguliers au titre du Fonds d'innovation.

**6. Fonds de contrepartie :** risque que le financement des partenaires et les fonds de contrepartie ne soient pas garantis ou maintenus sur une période utile en raison de l'évolution des besoins des partenaires, du mandat des gouvernements provinciaux, des priorités économiques, du ralentissement de l'économie ou d'une participation limitée.

**Mesures d'atténuation :**

- La FCI offre aux partenaires provinciaux l'occasion d'exprimer leur avis sur les activités, les processus et les mécanismes de financement;
- Les priorités des partenaires provinciaux sont prises en compte dans le processus d'évaluation des propositions;
- La FCI communique la valeur du projet qu'elle finance à hauteur de 40 pour cent;
- La FCI informe les provinces des paramètres du financement et du calendrier des concours pour les aider à planifier leurs activités;
- La FCI verse sa contribution uniquement lorsque le financement des partenaires est garanti. Elle fait preuve de souplesse relativement aux échéances, s'il y a lieu.

## RISQUES LIÉS AUX ACTIVITÉS DE L'ORGANISME

**7. Continuité des activités :** risque que la FCI ne soit pas en mesure, en temps utile, de récupérer les principaux systèmes ou de continuer à les utiliser (soit le Système de gestion des contributions de la FCI – SGCF) ou de réaliser les activités essentielles en cas d'incident.

**Mesures d'atténuation :**

- La FCI effectue régulièrement des plans de sauvegarde des données (par exemple pour les retards ou les nouvelles versions) et des activités de maintenance;
- La FCI est dotée de procédures manuelles sur lesquelles elle peut compter en cas d'interruption des activités;
- Les principaux systèmes et documents sont enregistrés dans un stockage en nuage et il est possible de faire des sauvegardes en miroir sur différents serveurs;
- La direction a déterminé que la principale période de continuité des activités de l'organisme se situe avant la date limite de soumission des propositions et la tenue d'une rencontre d'un comité d'évaluation multidisciplinaire;
- Une des grandes priorités de l'équipe des systèmes d'information consiste à assurer l'accessibilité continue du système informatique.

## RISQUES LIÉS AUX TECHNOLOGIES ET À LA GESTION DE L'INFORMATION

**8. Sécurité :** risque de violation de la sécurité et de perte ou de vol de données personnelles (par exemple des données sur les chercheurs et chercheuses, des renseignements bancaires, des données sur les ressources humaines).

### Mesures d'atténuation :

- La FCI a réalisé deux examens de sécurité dans le Système de gestion des contributions de la FCI (SGCF);
- Un filtre antipourriel est en place pour analyser les courriels reçus par la FCI;
- La FCI assure la gestion du niveau de sécurité et veille à accroître la sensibilisation du personnel à son importance;
- Le personnel est tenu de suivre des séances de formation sur la cybersécurité et les risques informatiques, ce qui contribue à augmenter la sensibilisation à cet égard;
- La FCI a mis en place un mécanisme d'authentification multifactorielle sans lequel le personnel ne pourrait accéder aux comptes de l'organisme;
- La FCI a mis en place un mécanisme accru de surveillance et d'alerte, y compris un outil de surveillance des événements de sécurité;
- La FCI a intégré une plateforme de prévention de pertes de données à l'environnement Microsoft Office 365 afin de signaler le partage en masse d'informations confidentielles (renseignements permettant d'identifier une personne et données financières);
- Plusieurs politiques relatives à un accès conditionnel protègent l'environnement Microsoft Office 365. Par exemple, dans l'éventualité où une ouverture de session ou un utilisateur présenterait des risques élevés, une vérification plus approfondie de l'identité serait effectuée. En outre, il est possible de se connecter uniquement à partir d'un appareil de confiance.

**9. Gestion de l'information :** risque que l'information ne soit pas gérée ou accessible de manière à soutenir et à permettre une prise de décision efficace en temps opportun.

**Mesures d'atténuation :**

- La FCI a mis sur pied un comité de gouvernance des données;
- Le projet de gestion de l'information, dirigé par deux champions de l'information, est en cours et constitue un point qui figure régulièrement à l'ordre du jour des réunions des comités directeurs;
- Un outil de gestion de la relation client a été mis en œuvre pour améliorer l'accès centralisé aux dossiers et aux renseignements sur support électronique;
- Les unités organisationnelles de la FCI révisent et mettent à jour régulièrement les renseignements recueillis, tant pour ce qui est des données structurées (c'est-à-dire les systèmes de bases de données de l'organisme) ou non structurées (c'est-à-dire les activités propres à une unité organisationnelle) afin d'appuyer les décisions opérationnelles et stratégiques de l'organisme;
- Le *Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et d'audit* permet d'effectuer régulièrement des vérifications et de mettre à jour l'information requise pour éclairer les décisions et les orientations stratégiques de l'organisme;
- L'accès à l'information repose sur une approche décentralisée. Les unités organisationnelles disposent d'un personnel doté d'une expertise de haut niveau qui utilise les outils d'information propres à la FCI pour appuyer efficacement la prise de décision. Tous les utilisateurs de ces outils sont soutenus par l'équipe des systèmes de gestion de l'information. Une formation sur ces outils est proposée régulièrement, et des séances de formation spécialisées sont organisées en fonction des besoins;
- Tous les renseignements détenus par la FCI sont recueillis dans un environnement sécurisé et protégé, et ce, au moyen d'une technologie et d'une infrastructure conformes aux normes de l'industrie et du moment, ainsi que de logiciels exploités par des spécialistes sous contrat. Des calendriers de sauvegarde des données et des activités de maintenance sont régulièrement mis en œuvre.

## RISQUES LIÉS AUX RESSOURCES HUMAINES

**10. Bien-être des employés de la FCI :** risque que certains employés de la FCI ne soient plus disponibles pour exercer leurs fonctions pendant et après la pandémie, ce qui pourrait avoir des répercussions sur les activités en cours.

### Mesures d'atténuation :

- La FCI a réalisé un sondage auprès de ses employés afin de cerner leurs préoccupations et de mieux connaître leurs besoins et leurs intérêts. Il s'agissait aussi de déterminer la manière dont la FCI pourrait envisager un retour progressif au bureau pendant ou après la pandémie;
- La FCI a autorisé tous les employés à faire du télétravail au moins jusqu'au printemps 2021. Cette initiative a permis d'alléger certaines inquiétudes exprimées par des employés ayant des obligations familiales ou empruntant les transports en commun pour se rendre au bureau;
- La FCI a accordé une allocation spéciale à tous les employés pour l'aménagement d'un espace de travail adéquat à domicile;
- La FCI a accordé aux employés la possibilité de travailler selon un horaire souple, au besoin, afin de pouvoir répondre à leurs obligations familiales;
- Pendant l'été, la FCI a alloué deux jours de congé supplémentaires à ses employés afin de reconnaître les efforts exceptionnels et les heures supplémentaires consentis par tous les membres de l'équipe de la FCI depuis le début de la pandémie;
- Les employés de la FCI bénéficient d'un accès illimité au programme d'aide aux employés disponible en tout temps;
- Le comité des opérations de la FCI (directeurs, vice-présidents et présidente-directrice générale) se réunit chaque semaine pour discuter des questions liées à la pandémie et des conséquences possibles pour la FCI et ses employés;
- Plusieurs unités organisationnelles tiennent régulièrement des rencontres virtuelles afin de permettre aux employés d'interagir socialement et de garder le contact avec leurs collègues;
- Un message énonçant les dernières mises à jour est envoyé chaque semaine à l'ensemble du personnel afin d'assurer une communication et un partage d'information continus;
- La direction et les ressources humaines ont participé à plusieurs webinaires et se tiennent au courant des meilleures pratiques visant à favoriser le bien-être des employés tout au long de la pandémie;
- Les superviseurs consultent régulièrement les membres du personnel sur la nature des préoccupations qu'ils pourraient avoir et s'assurent qu'ils peuvent s'adapter aux nouvelles circonstances.

**Research builds communities**  
**La recherche au service des collectivités**

1100-55 Metcalfe Street	1100-55 rue Metcalfe
Ottawa ON K1P 6L5	Ottawa ON K1P 6L5
Tel 613.947.6496	Tél 613.947.9496
Fax 613.943.0227	Télééc 613.943.0227

**INNOVATION.CA**  
CANADA FOUNDATION FOR INNOVATION | FONDATION CANADIENNE POUR L'INNOVATION