

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

Mars 2015

TABLE DES MATIÈRES

1.0	INTRODUCTION.....	1
2.0	PROFIL ORGANISATIONNEL.....	2
2.1	Contexte	2
2.2	Architecture des fonds.....	4
2.3	Modèle logique	6
2.3.1	Intrants, activités et extrants.....	8
2.3.2	Description des résultats et des retombées	8
2.4	Bénéficiaires et parties prenantes clés.....	9
3.0	STRATÉGIE DE GESTION ET D'ÉVALUATION DES RISQUES ORGANISATIONNELS.....	10
3.1	Évaluation des risques et mesures d'atténuation.....	10
3.2	Examen et audit des contributions	16
3.2.1	Activités de suivi	16
3.2.2	Audit de la contribution	18
3.3	Audit interne	19
4.0	STRATÉGIE D'ÉVALUATION ET DE MESURE DU RENDEMENT	21
4.1	Stratégie de mesure du rendement.....	21
4.2	Stratégie d'évaluation	22
5.0	CONCLUSION	24
	GLOSSAIRE DES PRINCIPAUX TERMES	26
	ANNEXES.....	28
Annexe A :	Membres du Groupe de travail sur le Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et d'audit (2015).....	29
Annexe B :	Extraits des accords de financement et de l'entente de contribution	30
Annexe C :	Cadre de rendement.....	33
Annexe D :	Questions fondamentales d'évaluation	37

1.0 INTRODUCTION

Depuis sa mise en place en 2008, le *Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et d'audit* a aidé la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI) à gérer les risques, de même qu'à assurer le suivi du rendement par rapport aux objectifs et aux résultats escomptés, et à l'évaluer. Dans un esprit d'amélioration continue et dans le contexte de l'achèvement de l'Évaluation du rendement global et audit de l'optimisation des ressources en 2014-2015, les modifications apportées à l'architecture des fonds en 2010 et l'entrée en vigueur d'une nouvelle entente de contribution en 2014, la FCI a jugé pertinent d'effectuer une révision approfondie de son cadre de rendement, d'évaluation, de risques et d'audit.

Le Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et d'audit couvre l'ensemble des activités de la FCI, y compris :

- Le profil de l'organisation
- Le plan de gestion et d'évaluation des risques organisationnels
- Le plan de collecte et de diffusion régulières d'information sur le rendement de la FCI
- La stratégie d'évaluation

La FCI a mis sur pied un groupe de travail interne ([annexe A](#)) pour actualiser le cadre, et par la suite en réviser le contenu, au besoin. Cet examen vérifie si les activités et les renseignements essentiels demeurent appropriés et pertinents, et les données produites appuient la gestion, la reddition de comptes et la communication.

Cet examen complet a mené à la rédaction du présent rapport. Il s'inspire des lignes directrices du *Guide d'élaboration de stratégies de mesure du rendement*¹ du Secrétariat du Conseil du Trésor. Le Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et d'audit 2015 remplace l'ancien cadre approuvé par le conseil d'administration de la FCI, en mars 2011.

¹ Secrétariat du Conseil du Trésor. *Pour soutenir des évaluations efficaces : Guide d'élaboration de stratégies de mesure du rendement*. Décembre 2014 : <http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/dpms-esmr/dpms-esmr02-fra.asp>

2.0 PROFIL ORGANISATIONNEL

2.1 Contexte

La création de la FCI et de plusieurs autres initiatives de financement de la recherche au cours des 18 dernières années a permis au gouvernement du Canada de jouer un rôle crucial dans la transformation du paysage de la recherche et du développement au pays. La FCI finance l'infrastructure de recherche (équipement de pointe, laboratoires, bases de données, spécimens, collections scientifiques, ordinateurs et logiciels, liens de communications) qui prépare le terrain pour la recherche axée sur la découverte et qui stimule l'innovation.

Les activités et l'architecture des fonds de la FCI sont harmonisées aux principes établis dans la nouvelle stratégie des sciences, de la technologie et de l'innovation du gouvernement fédéral de 2014 intitulée *Un moment à saisir pour le Canada : Aller de l'avant dans le domaine des sciences, de la technologie et de l'innovation*², notamment :

- Promouvoir une excellence de calibre mondial
- Favoriser les partenariats entre les entreprises, les universités et le secteur public
- Renforcer la reddition de comptes, non seulement en attribuant le financement de manière transparente, mais aussi en communiquant aux Canadiens les retombées des investissements

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

Mission et mandat

Créée en 1997 par le gouvernement du Canada, la FCI s'efforce d'accroître notre capacité à mener des projets de recherche scientifique et de développement technologique de calibre mondial dont bénéficient les Canadiens. L'investissement de la FCI dans des installations et de l'équipement de pointe permet aux universités, aux collèges, aux hôpitaux de recherche et aux établissements de recherche à but non lucratif d'attirer et de retenir le meilleur talent au monde, de former la prochaine génération de chercheurs, d'appuyer l'innovation dans le secteur privé et de créer des emplois de qualité qui renforcent la position du Canada dans l'économie du savoir.

Bien que de nombreux organismes nationaux financent l'innovation au Canada, la FCI est le seul dont le mandat consiste à fournir l'infrastructure nécessaire pour mener des projets de recherche scientifique et de développement technologique de calibre mondial dans les établissements admissibles. Elle finance tous les domaines de recherche, et comme elle traite directement avec les établissements plutôt qu'avec les chercheurs, cela permet aux établissements d'harmoniser les propositions de financement aux objectifs de leur plan de recherche stratégique.

² Industrie Canada, *Un moment à saisir pour le Canada : Aller de l'avant dans le domaine des sciences, de la technologie et de l'innovation*. Décembre 2014 : http://www.ic.gc.ca/eic/site/icgc.nsf/fra/h_07472.html

Les objectifs et les résultats escomptés de la FCI

Les objectifs de la FCI tels qu'ils ont été définis dans l'Accord de financement et l'Entente de contribution conclus avec le gouvernement du Canada ont évolué depuis 1997 ([annexe B](#)). L'Entente de contribution de 2014 stipule que la Fondation poursuit les objectifs suivants :

- a) appuyer la croissance économique et la création d'emplois, et promouvoir la santé et la qualité de l'environnement par l'innovation
- b) accroître la capacité du Canada d'exécuter d'importants travaux de recherche scientifique et de développement technologique de niveau mondial
- c) accroître les possibilités de stages et d'emplois en procurant l'infrastructure de recherche nécessaire pour le développement de personnel hautement qualifié
- d) favoriser la collaboration et la formation de réseaux productifs entre les universités, les collèges, les hôpitaux de recherche, les établissements de recherche à but non lucratif et les entreprises privées du Canada

Ces objectifs ont une intention similaire à celle des résultats escomptés, à quelques nuances près. L'Entente de contribution de 2014 stipule que dans l'utilisation de ces sommes, la FCI accroîtra la capacité des bénéficiaires finaux à :

- a) attirer et retenir les meilleurs chercheurs du monde
- b) former la prochaine génération de chercheurs
- c) permettre aux chercheurs d'entreprendre des projets de recherche et de développement de technologie de calibre mondial donnant lieu à des retombées sociales, économiques et environnementales pour le Canada
- d) appuyer l'innovation et la commercialisation dans le secteur privé

Infrastructure de recherche

L'infrastructure financée par la FCI comprend de l'équipement, des laboratoires, des bases de données et des installations de pointe nécessaires pour mener des projets de recherche. Elle favorise la collaboration entre les établissements de recherche et les secteurs public, privé et à but non lucratif dans diverses disciplines. L'infrastructure produit un impact durable sur les établissements en leur procurant une capacité de recherche à long terme, ce qui laisse un héritage dont de nombreux chercheurs – et en fin de compte les Canadiens – pourront profiter pendant de nombreuses années.

Établissements admissibles au financement de la FCI

Par établissement admissible, la FCI entend :

- Une université, un collège ou un hôpital de recherche situé au Canada et qui a démontré sa capacité à appuyer et à mener des projets de recherche
- Un établissement de recherche à but non lucratif n'ayant pas été créé par le gouvernement fédéral, un gouvernement provincial, un gouvernement territorial ni une entreprise privée à but lucratif et dont les activités se déroulent principalement au Canada. Cet établissement doit avoir démontré sa capacité à appuyer et à mener des projets de recherche

Formule de financement unique

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

Processus d'évaluation au mérite structuré

Le financement accordé par la FCI est le fruit d'un processus d'évaluation au mérite structuré, rigoureux et indépendant qui regroupe des chercheurs ainsi que des administrateurs de recherche et des secteurs privé et public. Ces bénévoles évaluent les propositions, de façon individuelle ou en comité, en fonction des modalités du fonds visé par la proposition, de l'importance des sommes demandées et de la complexité de la proposition. Ils formulent ensuite des recommandations de financement au conseil d'administration de la FCI, lequel rend les décisions définitives.

2.2 Architecture des fonds

La structure des fonds de la FCI lui permet de remplir son mandat en répondant aux besoins du milieu de la recherche, de ses partenaires et des autres parties prenantes.

Cette structure se fonde sur trois modes de prestation de programmes : des concours nationaux de financement de projets d'infrastructure novateurs (en particulier le Fonds d'innovation); un programme administré sous forme d'enveloppes, qui offre aux universités la souplesse et la capacité nécessaires pour recruter et maintenir en poste des chercheurs de haut calibre en temps opportun (Fonds des leaders John-R.-Evans) et un programme qui couvre une partie des coûts d'exploitation et de maintenance afin d'assurer une utilisation optimale de l'infrastructure financée par la FCI (Fonds d'exploitation des infrastructures).

En plus de ses trois programmes centraux, la FCI réalise des investissements stratégiques au moyen du Fonds des initiatives scientifiques majeures, du Fonds collège-industrie pour l'innovation et du Fonds des occasions exceptionnelles.

Fonds d'innovation

La FCI a lancé le Concours 2015 du Fonds d'innovation pour tirer profit de ses investissements soutenus dans l'infrastructure de recherche. En effet, le financement de projets d'infrastructure novateurs qui offrent un potentiel de transformation se traduit par des percées scientifiques et produit des retombées sociales, économiques, environnementales et en matière de santé pour le Canada. Ouvert à toutes les disciplines, le Fonds d'innovation renforce la capacité du Canada à mener des activités de recherche et de développement technologique de pointe. Par ce concours, la FCI met au défi les établissements de proposer des projets d'infrastructure transformateurs qui permettront au Canada de viser un leadership mondial et en retirer les bénéfices.

Fonds des leaders John-R.-Evans

Le Fonds des leaders John-R.-Evans vise à aider les universités à recruter et à maintenir en poste les meilleurs chercheurs à une époque où la concurrence internationale est très vive. À cette fin, ce fonds donne aux universités la possibilité :

- D'acquérir l'infrastructure nécessaire aux chercheurs de haut calibre pour mener des recherches d'avant-garde
- De présenter une offre concurrentielle de soutien à la recherche qui comprend l'infrastructure, une partie des coûts d'exploitation et de maintenance couverts par la FCI et les coûts directs de la recherche financés par les organismes partenaires

Fonds d'exploitation des infrastructures

Bien qu'il incombe à l'établissement de consacrer suffisamment de ressources financières pour exploiter et maintenir l'infrastructure financée par la FCI pendant sa durée de vie utile, le Fonds d'exploitation des infrastructures couvre une partie des coûts d'exploitation et de maintenance pour assurer l'utilisation optimale de l'infrastructure financée par la FCI.

La plupart des projets admissibles reçoivent une enveloppe du Fonds d'exploitation des infrastructures équivalente à trente pour cent de la contribution maximale de la FCI au moment de sa finalisation. Chaque montant s'ajoute à l'enveloppe globale de l'établissement allouée par ce fonds.

Les établissements doivent ensuite répartir les sommes obtenues entre les projets financés par la FCI. Ils ont ainsi toute la souplesse voulue pour appuyer les projets en fonction des besoins et de leur importance, tout en gérant les ressources de façon responsable.

Fonds des initiatives scientifiques majeures

Depuis 2012, le Fonds des initiatives scientifiques majeures contribue aux coûts d'exploitation et de maintenance d'installations de recherche nationales uniques financées par la FCI. Pour s'assurer que les installations de pointe de ces initiatives permettent aux chercheurs de mener des projets de recherche et de développement technologique de calibre mondial qui génèrent des retombées sociales, économiques et environnementales pour le Canada, la FCI :

- Contribue aux coûts d'exploitation et de maintenance afin de permettre aux initiatives scientifiques majeures d'utiliser pleinement leurs capacités
- Encourage l'adoption de meilleures pratiques de gouvernance et de gestion, notamment en ce qui a trait à la planification stratégique et opérationnelle à long terme

Les installations doivent démontrer qu'elles ont besoin de financement pour les coûts d'exploitation et de maintenance afin d'utiliser pleinement leurs capacités, d'adopter de meilleures pratiques de gestion et de gouvernance et d'accroître l'excellence scientifique et les retombées pour les Canadiens.

Le Concours spécial 2014 du Fonds des initiatives scientifiques majeures a permis d'élargir les critères d'admissibilité pour inclure les installations nationales et uniques d'envergure et de complexité diverses, dans toutes les disciplines de recherche et ayant obtenu différentes contributions de la FCI (c'est-à-dire non seulement celles ayant reçu une contribution ponctuelle d'au moins 25 millions de dollars de la FCI en financement d'immobilisation, comme c'était le cas pour le concours de 2012). Les installations n'ayant pas déjà reçu de contributions de la FCI pouvaient aussi soumettre une proposition de financement.

Fonds collègue-industrie pour l'innovation

Le Fonds collègue-industrie pour l'innovation vise à renforcer la capacité des collèges à soutenir l'innovation dans les entreprises canadiennes. Il met à la disposition des collèges des infrastructures de recherche de pointe et pertinentes pour le secteur privé, afin de favoriser les partenariats avec ce secteur dans un domaine précis d'importance stratégique pour l'établissement.

Les collèges ont tiré parti de leurs relations privilégiées avec le secteur privé, principalement avec les petites et moyennes entreprises aux échelles locale, régionale et nationale pour appuyer de façon plus substantielle l'innovation dans les entreprises canadiennes. Les collèges mettent au point et à l'essai de nouveaux produits et aident les entreprises à adopter des processus novateurs et à perfectionner leurs technologies pour se procurer de nouveaux avantages concurrentiels.

Initiative sur la cyberinfrastructure

L'initiative sur la cyberinfrastructure a pour principal objectif d'améliorer la capacité des établissements canadiens et de leurs chercheurs à mener des recherches de pointe dans les domaines d'excellence du Canada en comblant les besoins d'infrastructure de la recherche à grand volume de données et à forte intensité de calcul informatique. Elle permettra à la FCI d'appuyer les besoins en investissant dans :

- Un nombre limité de projets d'infrastructure de données de recherche qui, en collaboration avec Calcul Canada, permettront aux chercheurs, aux scientifiques des données, aux analystes de données, aux développeurs de logiciels et autres experts de concevoir des façons optimales d'organiser et d'exploiter les ressources en données de recherche
- La mise à niveau et la modernisation des capacités de calcul et de stockage des données de la plateforme de calcul informatique en recherche avancé pancanadienne gérée par Calcul Canada

Fonds des occasions exceptionnelles

Bien que la plupart des projets d'infrastructure nécessitent un délai important entre la conceptualisation et la mise en œuvre, il existe de rares cas où les délais du processus habituel d'un concours national peuvent compromettre une occasion de recherche exceptionnelle. Le Fonds des occasions exceptionnelles permet donc aux établissements et à leurs partenaires de saisir cette chance lorsqu'elle se présente.

Pour y être admissible, le projet doit permettre de tirer parti d'une occasion ou d'un partenariat exceptionnel sur-le-champ pour éviter la perte d'un financement important de l'étranger ou du secteur privé. Dans de telles circonstances, la FCI évalue le projet en dehors des concours nationaux. La proposition doit souligner la coordination et le soutien, dans un délai approprié, des autres organismes concernés pour assurer le financement de la recherche, de l'infrastructure et de l'exploitation de celle-ci. L'infrastructure doit également constituer une composante indispensable du projet. Les projets qui ont déjà été évalués en tout ou en partie par la FCI ne sont pas admissibles.

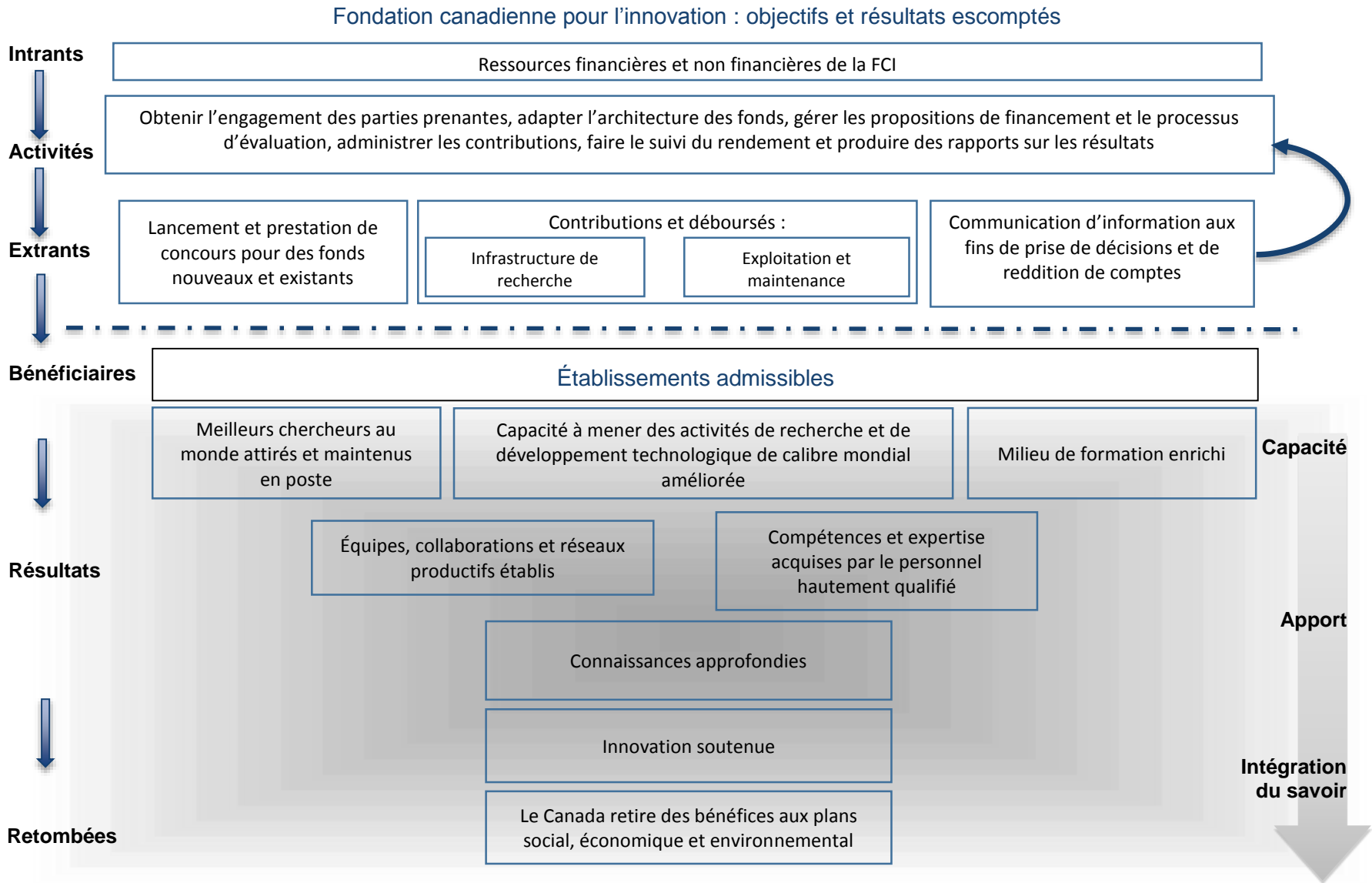
Il est possible de consulter le [Guide des politiques et des programmes](#) de la FCI pour en savoir sur les fonds de la FCI, à l'onglet « Fonds » du site Web innovation.ca.

2.3 Modèle logique

Le modèle logique de la FCI établit les relations entre les intrants, les activités et les extrants de l'organisme, et les retombées et les résultats produits par les bénéficiaires finaux, qui découlent du financement de l'infrastructure (Figure 1). C'est grâce à ces intrants, activités et extrants que les bénéficiaires finaux progressent vers l'atteinte des résultats escomptés et que la FCI atteint ses propres objectifs. L'[Annexe B](#) présente un aperçu de la nature évolutive des objectifs nationaux, des résultats escomptés et des objectifs de la FCI. Pour éviter les chevauchements et les répétitions, le modèle logique de la FCI n'énumère pas explicitement tous les objectifs nationaux et résultats escomptés. Elle a plutôt décidé de traiter certains dans des énoncés de retombées et de résultats plus larges.

Le modèle logique ne fait pas état d'importantes considérations, comme les influences externes et les risques. Les influences externes constituent le milieu dans lequel l'organisme évolue et comprennent un éventail de facteurs externes qui ont une incidence sur la capacité de la FCI à atteindre les résultats escomptés. Par exemple, la disponibilité du financement (c'est-à-dire un partenariat de financement pour compléter les fonds de la FCI ou un financement alloué par les trois organismes fédéraux de financement de la recherche) et le degré d'excellence des propositions soumises influent sur cette capacité. Une évaluation du risque, dont il est question au chapitre 3, a été réalisée lors de la révision du Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et d'audit.

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



2.3.1 Intrants, activités et extrants

Ces éléments soulignent les intrants, les activités ou les mesures particulières prises par le personnel de la FCI. Les intrants se définissent comme les ressources, financières ou non, utilisées pour accomplir les activités. Les activités et les extrants – soit les résultats des activités – sont directement tributaires de la FCI.

2.3.2 Description des résultats et des retombées

La FCI contribue aux résultats et aux retombées du modèle logique. En effet, en conjuguant le financement de recherche de partenaires financiers à l'infrastructure, les bénéficiaires des contributions de la FCI produisent des résultats et des retombées.

Capacité

- **Meilleurs chercheurs au monde attirés et maintenus en poste** – L'investissement dans l'infrastructure de recherche permet aux établissements admissibles d'attirer et de retenir des chercheurs très productifs qui jouissent d'une grande renommée dans leur domaine respectif.
- **Capacité à mener des activités de recherche et de développement technologique de calibre mondial améliorée** – L'investissement dans l'infrastructure de pointe et la planification en vue de son utilisation optimale permettent aux établissements admissibles de livrer une vive concurrence en recherche et développement technologique sur la scène internationale.
- **Milieu de formation enrichi** – En réunissant meilleurs chercheurs et infrastructure de pointe, on obtient des conditions optimales pour former la prochaine génération de chercheurs et de personnel technique hautement qualifié.

Apport

- **Équipes, collaborations et réseaux productifs établis** – La mise en place et l'utilisation d'une infrastructure de pointe soutiennent les établissements admissibles dans le regroupement d'une communauté d'utilisateurs multisectorielle et diversifiée, ainsi que dans le renforcement de réseaux et d'ententes de collaboration améliorés.
- **Compétences et expertise acquises par le personnel hautement qualifié** – L'infrastructure de pointe permet aux étudiants, aux stagiaires postdoctoraux, aux autres stagiaires et au personnel technique de développer leurs habiletés dans un milieu de recherche de calibre mondial et d'acquérir des connaissances au contact des meilleurs chercheurs dans leur domaine.
- **Connaissances approfondies** – Grâce à une infrastructure de pointe, les chercheurs produisent, recueillent, analysent et interprètent des données qui font progresser les connaissances scientifiques et technologiques.

Intégration du savoir

- **Innovation soutenue** – La réalisation d'activités qui favorisent la compréhension et la mise en œuvre du savoir scientifique acquis grâce à l'utilisation de l'infrastructure financée par la FCI permet aux chercheurs et aux établissements d'encourager l'intégration du savoir scientifique acquis dans les pratiques et les politiques, et de contribuer au système de l'innovation.
- **Le Canada retire des bénéfices aux plans social, économique et environnemental** – La recherche novatrice qui découle de la rencontre de grands esprits et d'une infrastructure de calibre mondial donne lieu à des découvertes et à leur commercialisation, et à de meilleures politiques publiques, ce qui améliore la qualité de vie générale des Canadiens.

2.4 Bénéficiaires et parties prenantes clés

À titre de principal organisme fédéral de financement mandaté pour investir dans l'infrastructure de recherche en partenariat avec les établissements d'enseignement supérieur admissibles et leurs partenaires de financement des secteurs public, privé et sans but lucratif, la FCI compte un certain nombre de parties prenantes et de bénéficiaires dont :

- **Les universités, les collèges, les hôpitaux de recherche et les établissements de recherche à but non lucratif du Canada** – Les projets d'infrastructure de recherche financés par la FCI sont sous le contrôle effectif de leur établissement respectif. Ce soutien leur permet de mener des projets de recherche et de développement technologique de calibre mondial dont bénéficient les Canadiens
- **Les chercheurs** – Les utilisateurs de l'infrastructure de recherche financée par la FCI. L'infrastructure de pointe permet de mener des travaux de recherche d'avant-garde. Elle permet aussi d'attirer et de retenir des chercheurs de premier plan dans les établissements canadiens et de promouvoir la création de collaborations de recherche et de réseaux productifs
- **Le personnel hautement qualifié (stagiaires postdoctoraux, étudiants des cycles supérieurs, étudiants du premier cycle, personnel technique ou professionnel)** – Le financement de la FCI offre au personnel hautement qualifié la chance d'être formé dans un milieu de recherche de pointe sous la supervision de chercheurs de calibre mondial. Il appuie également le perfectionnement du personnel technique pour assurer l'exploitation et la maintenance de l'infrastructure de recherche
- **Gouvernements et organismes de financement de la recherche** – La FCI est un élément clé du portefeuille des sciences et de l'innovation du gouvernement du Canada. Instrument de la politique gouvernementale, elle appuie les objectifs et les priorités du gouvernement du Canada. De plus, elle travaille en partenariat avec les gouvernements fédéral et provinciaux et collabore avec les organismes de financement de la recherche fédéraux et provinciaux en vue de renforcer le milieu de la recherche au Canada
- **Les entreprises privées et les autres organismes à but non lucratif** – Ces parties prenantes sont des partenaires financiers de projets financés par la FCI. En outre, elles utilisent les connaissances découlant de ces projets. Les résultats de la recherche issus de l'infrastructure financée par la FCI aident les entreprises à concevoir des produits, des processus et des services nouveaux ou améliorés, à acquérir des droits de propriété intellectuelle, à négocier des accords de licence et à créer des entreprises dérivées
- **Les Canadiens** – Les Canadiens ont un intérêt dans la FCI, puisqu'une partie de l'argent des contribuables est utilisée pour financer les programmes et activités de l'organisme. Ils sont aussi les bénéficiaires finaux des retombées de la recherche issues de l'infrastructure financée par la FCI, qui contribuent à la prospérité et à la qualité de vie de la population canadienne

3.0 STRATÉGIE DE GESTION ET D'ÉVALUATION DES RISQUES ORGANISATIONNELS

3.1 Évaluation des risques et mesures d'atténuation

En octobre 2014, les membres de l'équipe de direction de la FCI ont eu recours à un processus systématique de détermination et d'évaluation des risques pour revoir et actualiser l'analyse des principaux risques auxquels est confrontée l'organisation. Par la même occasion, la FCI a aussi vérifié l'adéquation des mesures d'atténuation des risques et veillé à assurer un équilibre rentable entre les niveaux de risque, l'investissement dans les mesures d'intervention et l'intérêt des parties prenantes.

Méthodologie

Dans la mise à jour du profil des risques organisationnels de 2014, les risques ont été évalués en tenant compte des événements ou des circonstances qui pourraient nuire à l'atteinte des objectifs et des orientations stratégiques de la FCI, de même qu'à celle des résultats escomptés du modèle logique. L'évaluation des risques a été réalisée en suivant les grandes étapes suivantes :

- Un inventaire initial des risques a été dressé à partir d'entrevues réalisées auprès de l'équipe de direction et des administrateurs, ainsi que des risques cernés lors de la précédente évaluation des risques
- L'équipe de direction, les administrateurs et les membres de la FCI ont été appelés à cibler par sondage les risques de l'inventaire qu'ils jugeaient prioritaires en vue de déterminer les principaux risques sur lesquels devraient porter une analyse plus approfondie
- Ces risques ont été mesurés de façon officielle lors d'un atelier d'évaluation des risques auquel assistaient un administrateur et tous les membres de l'équipe de direction de la FCI. Au cours de l'atelier, les participants ont mesuré l'impact et la probabilité de chaque risque, en tenant compte de l'existence et de l'efficacité des mesures de contrôle ou des pratiques de gestion liées à ces risques. L'impact et la probabilité étaient mesurés sur une échelle de cinq points au moyen d'une technologie de vote anonyme

Principaux risques et mesures d'atténuation

Sept risques répartis dans trois secteurs ont reçu une évaluation plus élevée que la moyenne en matière de probabilité et d'impact éventuels. Aucun de ces risques ne concerne les aspects institutionnels ni opérationnels, puisque le degré de confiance est élevé à l'égard des mesures de contrôle en place pour gérer les risques des projets et des programmes. Par conséquent, la probabilité globale de ces catégories de risques est faible.

Tableau 1 : Principaux risques et mesures d'atténuation de la FCI

STRATÉGIQUES	
Risques	Mesures d'atténuation
1. Incapacité de la FCI de conserver ou de s'assurer un appui politique continu à l'échelon fédéral.	<ul style="list-style-type: none"> • La FCI a des discussions fréquentes et continues avec les représentants du gouvernement du Canada des cabinets ministériels et les hauts fonctionnaires des ministères sur les besoins en infrastructure de recherche, la mise à profit des retombées ainsi que la nature multidisciplinaire et les impacts des investissements de la FCI. Elle recueille aussi des idées pour façonner l'avenir de la FCI et de l'écosystème de la recherche et de l'innovation. • La FCI présente régulièrement aux parlementaires des exemples illustrant comment l'infrastructure contribue à attirer et à retenir les meilleurs chercheurs au monde, rend possible la recherche de calibre mondial et soutient l'innovation. • La FCI 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 fait constamment preuve d'une utilisation optimale des ressources et montre comment le financement de l'infrastructure a répondu et continue à répondre aux priorités du gouvernement et aux besoins de la communauté de chercheurs. • La FCI diffuse des cas de réussite et des rapports d'évaluation pour mettre en lumière les résultats des investissements de la FCI. • La FCI mise sur sa solide réputation à titre d'organisme de financement de calibre mondial. • La FCI intègre des représentants élus et des médias à ses célébrations et activités publiques.
2. Situation financière des provinces entraîne des réductions ou des retards dans l'appui aux projets (financement de contrepartie ou de la S et T provinciale).	<ul style="list-style-type: none"> • Les partenaires provinciaux ont des occasions de formuler des commentaires sur les activités, les processus et les mécanismes de financement. • La FCI prend en compte les priorités des partenaires provinciaux dans le processus d'examen des propositions.

	<ul style="list-style-type: none"> • La FCI exerce un suivi continu des activités de recherche et d'innovation des provinces. • La FCI explique la valeur de la part du financement qu'elle offre (40 pour cent). • La FCI transmet aux provinces les paramètres de financement et les échéanciers des concours pour les aider dans leur planification. • Bien qu'elle s'efforce d'aider les provinces aux prises avec des problèmes de trésorerie, la FCI n'octroie un financement qu'une fois les contributions des partenaires garanties.
<p>3. Compréhension inadéquate des activités, des résultats et des retombées associés au financement de la FCI de la part des principales parties prenantes, dont les organismes de financement fédéraux tant aux niveaux administratif que politique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La FCI insiste constamment sur le fait que la recherche de calibre mondial requiert une infrastructure de pointe. • La FCI communique à toutes les parties prenantes les extrants, les résultats et les retombées de la recherche rendue possible grâce à l'infrastructure. Elle produit aussi des rapports à cet effet. • La FCI discute régulièrement avec le gouvernement du Canada et les autres organismes de financement de la recherche de son rôle, de ses fonds et de son enveloppe de financement. • La stratégie de communication de la FCI est axée sur les résultats concrets des fonds et les retombées socioéconomiques de la recherche rendue possible par son financement. • Le Navigateur de la FCI favorise la communication et la création de liens entre les établissements financés par la FCI et les parties prenantes externes des secteurs privé et public. • La FCI encourage la communauté de chercheurs à faire part au gouvernement de la valeur du financement de la FCI. • La FCI continue à examiner de nouvelles façons de présenter les retombées de la recherche rendue possible grâce à l'infrastructure financée par la FCI.

<p>4. Impossibilité d'équilibrer le financement global de façon à répondre aux différents besoins des parties prenantes (équilibre entre les investissements en immobilisation et les coûts d'exploitation et de maintenance).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La FCI mène des consultations soutenues avec la communauté de chercheurs et le gouvernement pour déterminer le juste équilibre des types de financement relativement aux initiatives scientifiques majeures et aux installations multiétablissements. • La FCI tient des discussions avec le gouvernement et les autres organismes de financement sur les contraintes de financement et les meilleures façons d'optimiser l'ensemble du système de financement. • Le dernier concours du Fonds d'innovation accorde un financement additionnel pour les coûts d'exploitation et de maintenance aux projets qui ont un important besoin de soutien opérationnel. • Le Fonds d'exploitation des infrastructures donne aux établissements la souplesse nécessaire pour mener des projets dont les besoins diffèrent. • La FCI continue à promouvoir une stratégie nationale pour mieux répondre aux besoins des infrastructures de recherche d'envergure.
<p>5. Incapacité de la FCI de répondre aux besoins des parties prenantes de manière opportune et souple (nouveaux programmes) en raison des exigences de l'entente de contribution.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La FCI consulte régulièrement les établissements pour comprendre leurs besoins. Elle leur explique aussi les particularités des programmes de financement fédéraux auxquels ils sont admissibles • La FCI renseigne les parlementaires et les hauts fonctionnaires sur l'importance d'adopter un modèle souple et d'harmoniser ses mécanismes de financement avec la Stratégie du Canada dans le domaine des sciences, de la technologie et de l'innovation et ceux des organismes fédéraux de financement de la recherche. Elle leur présente aussi les besoins des établissements. • Les activités de communication et de rayonnement soulignent la nécessité de mettre en place des mécanismes souples pour permettre à la FCI d'atteindre les résultats escomptés énoncés dans ses accords de financement et son entente de contribution. • La FCI encourage la communauté de chercheurs à se joindre à elle pour faire part de ses besoins aux décideurs clés. • La FCI vérifie périodiquement si les mécanismes de financement répondent aux besoins des parties prenantes et, s'il y a lieu, apporte les mesures correctives qui conviennent à l'architecture des programmes et aux mécanismes de financement.

RESSOURCES HUMAINES	
Risque	Mesures d'atténuation
6. Roulement de personnel ou perte de la mémoire organisationnelle dans les postes de direction clés.	<ul style="list-style-type: none"> • La structure horizontale de la FCI favorise le transfert efficace des connaissances internes à l'échelle de l'organisme et durant les périodes de changement de direction. • La FCI offre une structure de rémunération concurrentielle ainsi qu'un milieu de travail équilibré qui contribue à attirer et à retenir les meilleurs talents. • Le plan de relève de la FCI est passé en revue et mis à jour tous les deux ans.

TECHNOLOGIES ET GESTION DE L'INFORMATION	
Risque	Mesures d'atténuation
7. Gestion ou accessibilité inadéquate de l'information qui nuit à une prise de décision efficace et opportune.	<ul style="list-style-type: none"> • Les unités organisationnelles de la FCI vérifient et mettent à jour régulièrement l'information saisie dans les données structurées (les bases de données générales) et les données non structurées (se rapportant aux activités particulières d'une unité organisationnelle) afin de soutenir leurs décisions d'affaires opérationnelles et stratégiques. • Le Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et d'audit permet d'effectuer régulièrement des audits et de mettre à jour l'information requise pour éclairer les décisions et orientations stratégiques de l'organisme. • L'accès à l'information suit une approche décentralisée. Les unités organisationnelles peuvent compter sur un personnel hautement qualifié qui utilise les outils d'information de gestion de la FCI pour soutenir efficacement la prise de décision. Tous les utilisateurs de cette information de gestion ont l'appui de l'équipe de la Gestion de l'information. Il est possible de suivre une formation à cet effet en tout temps, et des séances de formation spécialisées sont données au besoin. • Tous les renseignements recueillis par la FCI bénéficient d'un environnement sécuritaire et protégé grâce à une

	<p>technologie et à une infrastructure modernes qui répondent aux normes de l'industrie et à des logiciels pris en charge par des spécialistes contractuels. Des calendriers de sauvegarde des données et des activités de maintenance sont en place.</p> <ul style="list-style-type: none">• La stratégie des technologies de l'information de la FCI prévoit la mise en œuvre d'une stratégie de gestion de l'information en 2015-2016.• La stratégie de gestion de l'information optimisera la valeur des données de l'organisme, engendrera des résultats reproductibles, renforcera les capacités d'analyse et fournira des outils à la FCI pour occuper une présence stratégique dans le discours public sur la recherche et l'innovation au Canada.
--	---

La FCI revoit ses principaux risques régulièrement. De plus, les stratégies et les priorités sont modifiées en fonction des changements qui touchent ces principaux risques. Mis à jour chaque année, le tableau ci-dessus qui présente les risques clés et les mesures d'atténuation est intégré au plan directeur annuel de la FCI, disponible au innovation.ca.

3.2 Examen et audit des contributions

La présente section décrit les mesures de suivi et d'audit des contributions de la FCI. Dans l'ensemble, les risques et le rendement sont évalués à partir d'une stratégie intégrée qui mesure l'atteinte des résultats et des retombées prévus (Section 4.0), de même que la conformité des établissements et des résultats des projets au moyen de procédures financières et opérationnelles détaillées (précisions ci-dessous).

3.2.1 Activités de suivi

Suivi des extrants et des retombées

Afin de s'assurer que les extrants et les retombées prévus se sont concrétisés, la FCI surveille périodiquement l'utilisation des contributions au moyen de la Stratégie d'évaluation et de mesure du rendement (Section 4.0). La FCI consulte aussi régulièrement ses diverses parties prenantes pour évaluer la pertinence de l'architecture de ses fonds et de ses lignes directrices.

Par ses activités, la FCI obtient des données qualitatives et quantitatives sur les extrants et les retombées. Ces données sont essentielles pour prendre des décisions éclairées et s'assurer que l'organisme atteint ses objectifs.

Suivi des projets

La FCI a adopté une approche fondée sur le risque pour faire le suivi des projets qu'elle finance. La nature et la portée des activités de suivi de la FCI varient en fonction des risques auxquels est confronté chaque projet et chaque établissement, en tenant compte du fait que les risques diffèrent grandement d'un établissement ou d'un projet à un autre. En adaptant la nature et la portée de ses pratiques de suivi et de gestion aux risques de chacun des projets ou établissements, la FCI peut tirer profit de mécanismes qui se traduisent par une efficacité et une efficacie accrues.

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

La FCI collabore avec chaque établissement dans la gestion des risques associés aux projets. Le point de vue de l'établissement sur ses activités de gestion et de suivi est intégré à l'Outil de gestion et d'évaluation du risque et peut ainsi influencer sur l'évaluation des risques réalisée par la FCI ainsi que sur le niveau de suivi. Au cours de la mise en œuvre de chaque projet, la FCI réévalue les risques sur une base annuelle, voire plus souvent, selon les besoins. Elle modifie aussi ses activités de suivi pour refléter tout changement aux risques posés par le projet.

La FCI accomplit une multitude d'activités pour suivre les projets, notamment vérifier l'observation des modalités et des conditions rattachées au financement des établissements bénéficiaires.

Visites d'examen

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

Les objectifs des visites d'examen se déclinent en trois volets :

1. Suivi

- Comprendre les principales politiques, pratiques, mesures de contrôle et les principaux procédés mis en place par l'établissement pour gérer les projets financés, et évaluer leur adéquation.

2. Valeur pour l'établissement

- Diffuser de l'information sur les politiques, les lignes directrices et les attentes de la FCI en matière de responsabilité et d'intégrité, et échanger de l'information sur les bonnes pratiques utilisées par les établissements bénéficiaires dans la gestion du financement de la FCI.
- Souligner les occasions d'accroître l'efficacité.

3. Rétroaction et développement des connaissances

- Solliciter des commentaires auprès de l'établissement, qui aideront à garantir que les attentes, les lignes directrices et les politiques de la FCI sont claires et adéquates.
- Acquérir des connaissances de la collectivité dans des secteurs d'intérêt de la FCI.

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

Approbation de modifications à l'infrastructure

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

L'autorisation préalable de la FCI ne sera requise que si le coût d'un nouvel article est important ou si la modification proposée a des répercussions défavorables sur le projet et ses objectifs de recherche, sans égard aux coûts. Un suivi du calendrier d'acquisition de l'infrastructure est aussi effectué. L'établissement devra aviser la FCI si elle se trouve dans l'incapacité de mener à bien ou d'achever son projet, ou encore si on a nommé un nouveau responsable de projet.

Rapports financiers

Les rapports financiers procurent de l'information sur les coûts, le financement et le calendrier d'acquisition de l'infrastructure de chacun des projets. La FCI examine le calendrier du projet et procède à un suivi dans le cas de délais importants dans l'acquisition de l'infrastructure. La fréquence de soumission des rapports financiers varie selon la complexité des projets et les risques encourus, d'une fois tous les trois mois à tous les deux ans.

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

Autres activités de suivi

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

3.2.2 Audit de la contribution

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

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

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

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

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

3.3 Audit interne

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

La fonction d'audit interne procure au conseil d'administration de la FCI (par l'intermédiaire du Comité de la vérification et des finances) et à l'équipe de direction de la FCI une assurance suffisante et en temps opportun de même que des services de consultation sur certains aspects de la gestion des risques, des mesures de contrôle et des pratiques de gouvernance de la FCI.

La fonction d'audit interne comprend les activités suivantes :

- L'analyse des risques afin de cerner les domaines de risques importants pour l'organisation
- L'élaboration de plans d'audit interne fondés sur le risque en consultation avec l'équipe de direction, lesquels plans doivent être approuvés par le conseil d'administration de la FCI (par l'intermédiaire du Comité de la vérification et des finances)
- L'élaboration d'un cadre de référence pour chacun des audits
- Le contrôle de la qualité tout au long des activités d'audit
- La préparation des rapports finaux d'audit interne aux fins d'approbation par le conseil d'administration de la FCI (par l'intermédiaire du Comité de la vérification et des finances)

Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et d'audit (2015)

La FCI externalise ses activités d'audit interne. Un plan d'audit interne fondé sur le risque est élaboré et mis à jour périodiquement. Les audits internes sont menés conformément à ce plan, approuvé par le conseil d'administration de la FCI (par l'intermédiaire du Comité de la vérification et des finances).

Les résultats découlant des activités d'audit des contributions et des autres audits et examens externes, ainsi que les changements contextuels, sont analysés en continu afin de déterminer si le niveau de risque auquel est confrontée la FCI a changé de manière importante et si des modifications aux activités d'audit interne planifiées s'imposent.

4.0 STRATÉGIE D'ÉVALUATION ET DE MESURE DU RENDEMENT

L'évaluation et la mesure du rendement constituent des activités complémentaires qui se renforcent mutuellement. La mesure du rendement est efficace lorsqu'elle soutient un suivi continu de l'ensemble des activités organisationnelles en plus de représenter une importante source de données pour une gamme d'activités d'évaluation. L'évaluation, pour sa part, permet de mieux comprendre les raisons qui expliquent l'atteinte ou non des résultats escomptés³.

La stratégie d'évaluation et de mesure du rendement de la FCI décrit les processus de suivi et d'évaluation de son rendement par rapport aux objectifs et aux résultats escomptés. La FCI recueille, analyse et présente de l'information fiable, cohérente et en temps opportun afin de démontrer la pertinence de ses fonds et le rendement de ses investissements à son conseil d'administration, au gouvernement du Canada et aux Canadiens.

Méthode

La FCI reconnaît qu'elle doit faire la démonstration des retombées de ses investissements en science et technologie pour évaluer l'efficacité des dépenses publiques et estimer la part de celle-ci dans l'atteinte des objectifs socioéconomiques. Toutefois, la mesure et l'évaluation des retombées de ses investissements constituent un processus complexe. Non seulement la recherche et l'innovation posent des risques inhérents, mais les résultats et les retombées qui en découlent ne sont pas toujours faciles à mesurer (délais, attribution au financement et autres). Ainsi, la FCI utilise un vaste éventail de données et d'approches d'évaluation afin d'estimer les progrès sur les plans organisationnel et sociétal.

4.1 Stratégie de mesure du rendement

La « mesure du rendement » désigne la collecte systématique et l'analyse de renseignements et de données en vue de faire le suivi et d'évaluer les progrès de la FCI quant à l'atteinte de ses objectifs et résultats escomptés. La FCI mesure régulièrement des indicateurs de rendement clés afin d'obtenir l'information utile aux fins de gestion, d'apprentissage et de reddition de comptes, et d'éclairer ses activités d'évaluation.

- **Cadre de mesure du rendement** – Axé sur les neuf niveaux établis dans le modèle logique organisationnel, le cadre de mesure du rendement fournit pour chacun de ces niveaux des détails précis sur les indicateurs de rendement clés, les méthodologies de collecte de données, les sources de données ainsi que sur la responsabilité relative à cette collecte et aux rapports à produire. Les mesures du rendement, présentées sous forme de tableau à l'**annexe C**, procurent des renseignements qui permettent de réaliser les rapports annuels sur les projets, les activités de surveillance, la mesure des résultats, les évaluations et diverses études spéciales menées par la FCI.
- **Carte de pointage équilibrée** – La FCI utilise aussi une carte de pointage équilibrée afin d'harmoniser ses activités avec sa vision et sa stratégie et de fournir à la haute direction des indicateurs qui permettent de suivre le rendement et le progrès de l'organisme dans des secteurs stratégiques particuliers, tel qu'ils sont définis dans la *Feuille de route 2012-17 de la FCI*.

³ Secrétariat du Conseil du Trésor. *Pour soutenir des évaluations efficaces : Guide d'élaboration de stratégies de mesure du rendement*. Décembre 2014 : <http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/dpms-esmr/dpms-esmrtb-fra.asp>

Certains des indicateurs de la carte de pointage correspondent également au modèle logique et figurent donc aussi dans le cadre de mesure du rendement.

Dans certains cas, la FCI a besoin d'éléments d'information additionnels pour analyser en profondeur un domaine visé. Pour les obtenir, elle mène donc des études spéciales et d'autres activités d'évaluation. La mesure du rendement est effectuée sur une base régulière afin de fournir l'information d'évaluation requise et celle exigée par l'équipe de direction.

4.2 Stratégie d'évaluation

La stratégie d'évaluation a été élaborée en tenant compte des priorités stratégiques et des principales exigences d'information de la FCI. D'autres études pourraient servir à aborder les intérêts et les priorités émergentes. La FCI mène aussi d'autres activités relatives à la reddition de comptes qui peuvent éclairer ses études comme par exemple, les activités de suivi et d'audit de l'équipe des Finances et les consultations menées par l'équipe des Programmes. Cette section décrit la façon dont la FCI supporte ses besoins d'information en ce qui a trait à la performance et la pertinence.

Évaluation

L'« évaluation » désigne l'appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficience, l'efficacité, l'impact et la durabilité des projets d'infrastructure financés. Une évaluation doit fournir une information crédible et utile permettant d'intégrer les leçons apprises dans le processus de décision⁴. La FCI effectue des évaluations sur deux plans :

- **Évaluation de l'organisme** – Au besoin, la FCI entreprend des projets pour déterminer si ses activités, ses processus et ses politiques produisent les effets escomptés de façon efficace et efficiente, sans distorsions imprévues ni fardeau inutile
- **Évaluation des résultats** – La FCI s'efforce d'évaluer l'atteinte de ses objectifs organisationnels. En plus d'avoir recours aux outils habituels de suivi de projet (rapports d'avancement de projet), elle examine, conçoit, met en œuvre et évalue de nouvelles initiatives pratiques pour cerner, suivre et mesurer les résultats de ses investissements, et ce, des activités de recherche fondamentale, aux innovations et retombées pour la société. Les données qualitatives et quantitatives recueillies par l'équipe chargée de l'Évaluation et de l'analyse des résultats (EAR) démontrent au conseil d'administration de la FCI et aux autres parties prenantes la mesure dans laquelle la FCI a atteint les résultats escomptés. L'Étude sur la mesure des résultats (EMR), l'Étude sur la mesure des résultats des plateformes (EMRP) et les évaluations socioéconomiques constituent des outils essentiels pour l'évaluation de ces résultats

Élaboré sur une base annuelle, le plan d'évaluation tient compte des priorités stratégiques et des principales exigences en matière d'information à la FCI.

Évaluation du rendement global

En plus de l'information mentionnée ci-dessus et des dispositions prévues à l'Entente de contribution de 2014 conclue avec le gouvernement du Canada, la FCI doit faire évaluer ses activités et projets conformément à son Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et d'audit, au moins tous les cinq ans,

⁴ Organisation de coopération et de développement économiques, *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats* (2010). Décembre 2014 : <http://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>

Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et d'audit (2015)

par un tiers indépendant qui utilise des normes d'évaluation reconnues. La prochaine Évaluation du rendement global doit être complétée en 2020.

- **Cadre d'évaluation du rendement** – Le cadre sera élaboré au moment de l'évaluation du rendement global. Il est prévu que l'évaluation traite de questions clés relatives à la pertinence et au rendement. Les questions fondamentales relatives à l'évaluation, telles qu'elles sont définies par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, sont présentées à l'[annexe D](#).

5.0 CONCLUSION

Ce document est le résultat d'un examen approfondi du Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et d'audit de 2011. Les changements apportés à la version précédente visent à mieux harmoniser le cadre avec les programmes et les processus actuels ainsi qu'avec l'Entente de contribution de 2014. Il s'agit d'une réalisation importante pour la FCI, puisque ce mécanisme de revue et de mise à jour a favorisé le dialogue dans l'ensemble de l'organisation en ce qui concerne :

- Le modèle logique
- L'évaluation des risques organisationnels et le plan de gestion des risques
- Le cadre de mesure du rendement
- La stratégie d'évaluation globale

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



GLOSSAIRE DES PRINCIPAUX TERMES ET ANNEXES

GLOSSAIRE DES PRINCIPAUX TERMES

Activités

Opération ou démarche exécutée par une organisation, utilisant des intrants et produisant des extrants.

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

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

Efficacité

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

Efficiences

Mesure dans laquelle une organisation, une politique, un programme ou un projet produit les résultats escomptés en fonction des ressources utilisées.

Étude sur la mesure des résultats

Méthode utilisée par la FCI pour recueillir des données qualitatives et quantitatives détaillées sur les extrants et les retombées de la recherche dans un domaine particulier pour un établissement donné tout au long de la période de financement de la FCI.

Étude sur la mesure des résultats des plateformes

L'Étude sur la mesure des résultats des plateformes de la FCI évalue les résultats des infrastructures de recherche spécialisées ou multifonctionnelles d'envergure. Ces plateformes permettent de mener des recherches de pointe. Elles soutiennent aussi le développement d'une capacité de recherche d'une vaste communauté d'utilisateurs, géographiquement dispersés.

Évaluation

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

Évaluation des retombées socioéconomiques

Analyse systématique des retombées économiques, sociales et culturelles, des extrants et des résultats d'un groupe d'investissements.

Extrant

Produits ou services directs découlant des activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative; ils sont habituellement sous le contrôle de l'organisation concernée.

Indicateurs/Mesures du rendement

Moyens qualitatifs ou quantitatifs de mesurer un extrant ou un résultat dans l'intention de mesurer le rendement d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative.

Intrant

Ressources financières et non financières utilisées par des organisations, des politiques, des programmes et des initiatives pour produire des extrants et obtenir des retombées.

Mesure du rendement

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

Modèle logique

Illustration de l'enchaînement des résultats et des liens entre les activités, les extrants et les retombées d'une politique, d'un programme, d'une initiative ou d'une organisation donnée.

Outil de gestion et d'évaluation du risque

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

Rapport sur le rendement

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

Reddition de comptes

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

Résultats

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

Résultats escomptés

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

Retombées

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

ANNEXES

Annexe A : Membres du Groupe de travail sur le Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et d'audit (2015)

Annexe B : Extraits des accords de financement et de l'entente de contribution

Annexe C : Cadre de rendement

Annexe D : Questions fondamentales d'évaluation

Annexe A : Membres du Groupe de travail sur le Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et d'audit (2015)

Margaret Bloodworth, administratrice

Gilles G. Patry, président-directeur général

Manon Harvey, vice-présidente, Finances et gestion

Robert Davidson*, vice-président, Programmes et planification

Pierre Normand, vice-président, Relations extérieures et communications

Laura Hillier*, directrice, Évaluation et analyse des résultats

Christine Charbonneau, directrice, Finances

Guy Levesque*, directeur, Programmes

John Fryer*, directeur, Gestion

Elizabeth Shilts*, directrice, Communications

David Moorman, conseiller principal, Politiques et planification, Programmes et planification

Brandon Downs*, agent principal d'évaluation, Évaluation et analyse des résultats

Amanda Wark*, agente, Contrôle financier, Finances

* Siègent au sous-comité du Groupe de travail sur le Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et d'audit, chargé de la rédaction et de la révision des documents avant leur soumission au groupe de travail.

Annexe B : Extraits des accords de financement et de l'entente de contribution

La FCI est régie par deux accords de financement en vigueur et une entente de contribution :

- Accord de financement de 1997 (révisé), qui comprend quatre « objectifs nationaux »
- Accord de financement de 2010, qui comprend quatre « résultats escomptés »
- Entente de contribution de 2014, qui présente de légères modifications relatives aux objectifs nationaux et aux résultats escomptés

Les « objectifs nationaux », établis par le gouvernement du Canada, concernent les activités de la FCI, alors que les « résultats escomptés » visent les bénéficiaires du financement de la FCI. Ces objectifs et résultats sont étroitement liés et interdépendants.

Le Tableau A1 présente une description des changements au fil du temps.

Tableau A1: Changements aux accords de financement et à l'entente de contribution

Accord de financement original de 1997, premier (1999); huit modifications jusqu'en 2009	Accord de financement pluriannuel initial de 2010-2011 à 2016-2017	Entente de contribution de 2014
<p>ATTENDU QUE le gouvernement du Canada souhaitait constituer une Fondation pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) appuyer la croissance économique et la création d'emplois, et promouvoir la santé et la qualité de l'environnement par l'innovation; b) accroître la capacité du Canada d'exécuter d'importants travaux de recherche scientifique et de développement technologique de niveau mondial; c) intensifier la recherche et accroître les possibilités d'emploi pour les jeunes Canadiens et Canadiennes; d) favoriser l'établissement de réseaux productifs et promouvoir la collaboration entre les établissements d'enseignement postsecondaire, les hôpitaux de recherche et le secteur privé canadien; <p>ATTENDU QUE ces objectifs sont d'envergure nationale et qu'ils tiennent compte des points forts en matière de recherche des diverses régions du Canada.</p>	<p><u>Résultats escomptés (S2.3)</u> Le ministre s'attend à ce que la Fondation fasse en sorte que le résultat escompté suivant soit obtenu grâce au financement pluriannuel initial et prévoit que le succès de ces résultats sera évalué :</p> <ul style="list-style-type: none"> • améliorer la capacité des bénéficiaires finals de faire ce qui suit : <ul style="list-style-type: none"> a) attirer et retenir les meilleurs chercheurs du monde; b) permettre aux chercheurs d'entreprendre des activités de recherche et de développement de technologie de calibre mondial donnant lieu à des retombées sociales, économiques et environnementales pour le Canada; c) appuyer l'innovation et la commercialisation dans le secteur privé; d) former la prochaine génération de chercheurs. 	<p><u>Objectifs (S2.6)</u> En utilisant ces sommes, la Fondation doit atteindre ces objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) appuyer la croissance économique et la création d'emplois, et promouvoir la santé et la qualité de l'environnement par l'innovation b) accroître la capacité du Canada d'exécuter d'importants travaux de recherche scientifique et de développement technologique de niveau mondial c) accroître les possibilités de stages et d'emplois en procurant l'infrastructure de recherche nécessaire pour le développement de personnel hautement qualifié d) favoriser la collaboration et la formation de réseaux productifs entre les universités, les collèges, les hôpitaux de recherche, les établissements de recherche à but non lucratif et les entreprises privées du Canada <p><u>Résultats escomptés (S2.7)</u> En utilisant ces sommes, la Fondation accroîtra la capacité des bénéficiaires finaux à :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) attirer et retenir les meilleurs chercheurs du monde b) former la prochaine génération de chercheurs c) permettre aux chercheurs d'entreprendre des projets de recherche et de développement de technologie de calibre mondial donnant lieu à des retombées sociales, économiques et environnementales pour le Canada d) appuyer l'innovation et la commercialisation dans le secteur privé

Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et d'audit (2015)

CHANGEMENTS		
<p>Même si les objectifs nationaux sont demeurés les mêmes pour l'ensemble des modifications, celles-ci soulignent des critères ou des objectifs particuliers pour des programmes ou des fonds.</p>	<p>Les objectifs nationaux n'apparaissent plus dans l'Accord de financement; ils ont été remplacés par les résultats escomptés.</p>	<p>Réintroduction des objectifs nationaux, mais comme <i>objectifs</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> • c) Retirer « jeunes Canadiens et Canadiennes » et ajouter « en procurant l'infrastructure de recherche nécessaire pour le développement de personnel hautement qualifié » • d) Remplacer « les établissements d'enseignement postsecondaire, les hôpitaux de recherche et le secteur privé canadien » par « les universités, les collèges, les hôpitaux de recherche, les établissements de recherche sans but lucratif et le secteur privé du Canada » <p>Maintien des résultats escomptés, avec des changements minimes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • b) Le quatrième point « former la prochaine génération de chercheurs » est maintenant inscrit en deuxième <p>On remarque des chevauchements et des nuances langagières entre les objectifs nationaux, les résultats escomptés et les objectifs.</p>

Annexe C : Cadre de rendement

Tableau A2 : Cadre de rendement

	MESURE DU RENDEMENT	SOURCE DE DONNÉES	RESPONSABILITÉ DE LA COLLECTE DE DONNÉES
Contexte			
Environnement de financement de la recherche	Financement des organismes fédéraux de financement de la recherche (en milliers de dollars)	Gouvernement du Canada, principales estimations	Évaluation et analyse des résultats (EAR)
	Déboursés de la FCI (pourcentage du financement des organismes fédéraux de financement de la recherche)	Base de données financières	EAR, et Finances
	Engagements à l'égard de la FCI (pourcentage du financement des organismes fédéraux de financement de la recherche)	Base de données financières	EAR, et Finances
Intrants			
Ressources financières et non financières de la FCI	Versements fédéraux annuels à la FCI (\$)	Base de données financières	Finances
	Budget d'exploitation annuel de la FCI (\$)	Base de données financières	Finances
	Nombre d'employés à temps plein	Base de données des ressources humaines	Ressources humaines
Activités			
Obtenir l'engagement des parties prenantes, adapter l'architecture des fonds, gérer les propositions de financement et le processus d'évaluation, administrer les contributions, faire le suivi du rendement et produire des rapports sur les résultats	Nombre d'interactions formelles, par partie prenante	Divers	EAR, Relations extérieures et communications (REC), Finances, Programmes et planification, équipe de direction
	Nombre de propositions détaillées reçues (au total et par fonds)	Base de données des programmes/ Système de gestion des contributions de la FCI	Programmes et planification
	Nombre de visites d'examen complétées	Base de données financières	Finances

Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et d'audit (2015)

	MESURE DU RENDEMENT	SOURCE DE DONNÉES	RESPONSABILITÉ DE LA COLLECTE DE DONNÉES
	Nombre d'audits de contributions effectués	Base de données financières	Finances
	Proportion (%) de rapports financiers reçus avant la date limite de la FCI	Base de données financières	Finances
	Proportion (%) de rapports d'avancement des projets reçus avant la date limite de la FCI	Système de gestion des contributions de la FCI	EAR
Extrants			
Lancement et prestation de concours pour des fonds nouveaux et existants	Nombre de fonds actifs	Base de données des programmes/Système de gestion des contributions de la FCI	Programmes et planification
	Nombre de nouveaux fonds et de concours lancés	Base de données des programmes/Système de gestion des contributions de la FCI	Programmes et planification
Contributions et déboursés pour l'infrastructure de recherche et l'exploitation et la maintenance	Nombre de nouvelles contributions par fonds (nouveaux engagements)	Base de données des programmes/Système de gestion des contributions de la FCI	Programmes et planification
	Valeur (\$) des nouvelles contributions par fonds (nouveaux engagements)	Base de données des programmes/Système de gestion des contributions de la FCI/Base de données financières	Programmes et planification, et Finances
	Nombre des contributions par fonds (déboursés en cours)	Base de données des programmes/Système de gestion des contributions de la FCI	Programmes et planification
	Valeur (\$) des contributions par fonds (déboursés en cours)	Base de données des programmes/Système de gestion des contributions de la FCI/Base de données financières	Programmes et planification, et Finances
Communication d'information aux fins de prise de décision et de reddition de comptes	Nombre d'éditoriaux publiés	Base de données des communications	REC
	Nombre de visiteurs uniques par page sur le site Web Innovation.ca	Base de données des communications	REC

Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et d'audit (2015)

	MESURE DU RENDEMENT	SOURCE DE DONNÉES	RESPONSABILITÉ DE LA COLLECTE DE DONNÉES
	Nombre d'abonnés au mensuel <i>Innover maintenant</i>	Base de données des communications	REC
	Nombre de mensuels envoyés et ouverts par des groupes et la population	Base de données des communications	REC
	Nombre de clics menant au contenu du site Innovation.ca par plateforme de média social	Base de données des communications	REC
Résultats et retombées			
Meilleurs chercheurs au monde attirés et maintenus en poste	Nombre de chercheurs recrutés par l'établissement grâce à l'infrastructure, par secteur et pays	Rapport d'avancement de projet (rapports de l'an 1 seulement)	EAR
	Nombre de chercheurs retenus par l'établissement grâce à l'infrastructure	Rapport d'avancement de projet	EAR
	Pourcentage (%) des chercheurs ci-dessus qui sont titulaires d'une chaire de recherche du Canada	Données du CV commun	EAR
Capacité à mener des activités de recherche et de développement technologique de calibre mondial améliorée	Évaluation de la qualité de l'infrastructure, par type	Rapport d'avancement de projet	EAR
	Nombre d'années de vie utile restantes de l'infrastructure, par type	Rapport d'avancement de projet	EAR
	Mesure dans laquelle l'infrastructure a été pleinement utilisée	Rapport d'avancement de projet	EAR
Milieu de formation enrichi	Répercussion de l'infrastructure sur la qualité du milieu de formation	Rapport d'avancement de projet	EAR
	Nombre de types distincts de disciplines de recherche	Données du CV commun	EAR
Équipes, collaborations et réseaux productifs établis	Nombre de chercheurs de l'établissement qui font progresser leur recherche (nombre d'utilisateurs internes)	Rapport d'avancement de projet	EAR

Cadre de rendement, d'évaluation, de risques et d'audit (2015)

	MESURE DU RENDEMENT	SOURCE DE DONNÉES	RESPONSABILITÉ DE LA COLLECTE DE DONNÉES
	Nombre de chercheurs hors établissement qui font progresser leur recherche (nombre d'utilisateurs externes), par secteur et par région	Rapport d'avancement de projet	EAR
	Nombre, type, région et secteur des collaborations de recherche rendues possibles grâce à l'infrastructure	Rapport d'avancement de projet	EAR
Compétences et expertise acquises par le personnel hautement qualifié	Nombre de stagiaires qui utilisent l'infrastructure comme ressource principale	Rapport d'avancement de projet	EAR
	Nombre de personnel technique ayant reçu une formation sur l'utilisation et la maintenance de l'infrastructure	Rapport d'avancement de projet	EAR
	Nombre de personnel hautement qualifié ayant complété sa formation	Rapport d'avancement de projet	EAR
Connaissances approfondies	Nombre de produits de recherche, par type	Rapport d'avancement de projet	EAR
Innovation soutenue	Nombre d'ententes de recherche, par type et région	Rapport d'avancement de projet	EAR
	Nombre de droits de propriété intellectuelle, par type	Rapport d'avancement de projet	EAR
	Nombre d'ententes d'octroi de licences	Rapport d'avancement de projet	EAR
	Nombre d'entreprises dérivées	Rapport d'avancement de projet	EAR
Le Canada retire des bénéfices aux plans social, économique et environnemental	Nombres de retombées, par type	Rapport d'avancement de projet	EAR
	Nombre d'emplois créés	Rapport d'avancement de projet	EAR


Annexe D : Questions fondamentales d'évaluation

Les questions fondamentales suivantes seront prises en considération au moment de l'évaluation du rendement global.

Tableau A3 : Questions d'évaluation

QUESTIONS FONDAMENTALES	
Pertinence	
Question 1 : Besoin continu du programme	Évaluation de la mesure dans laquelle le programme continu de répondre à un besoin démontrable et est réceptif aux besoins des Canadiens
Question 2 : Conformité aux priorités du gouvernement	Évaluation des liens entre les objectifs du programme et (i) les priorités du gouvernement fédéral et (ii) les résultats ministériels stratégiques
Question 3 : Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement	Évaluation du rôle et des responsabilités du gouvernement fédéral relativement à l'exécution du programme
Rendement (efficacité, efficience et économie)	
Question 4 : Réalisation des résultats escomptés	Évaluation des progrès réalisés dans l'atteinte des résultats escomptés (y compris les résultats immédiats, intermédiaires et ultimes) par rapport aux cibles et à la portée du programme, à la conception du programme, ce qui comprend les liens et la contribution des extrants aux résultats
Question 5 : Démonstration d'efficience et d'économie	Évaluation de l'utilisation des ressources relativement à la production des extrants et aux progrès réalisés concernant l'atteinte des résultats escomptés

Source : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15681>



Research builds communities
La recherche au service des collectivités

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

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