

Réponse de la direction à l'évaluation du Programme de subventions de réseaux stratégiques (SRS)

Contexte

Les subventions de réseaux stratégiques (SRS), qui ont été renommées « subventions de partenariats de recherche pour les réseaux » (SPR-R), appuient, à hauteur d'environ cinq millions de dollars, des projets de recherche multidisciplinaire de grande envergure d'une durée de cinq ans dans des domaines ciblés nécessitant une approche de réseau et une collaboration entre des chercheurs universitaires et des organisations établies au Canada. Le chercheur principal doit être un chercheur établi et posséder un dossier enviable au chapitre de la recherche concertée, de la formation d'étudiants et de la gestion de subventions ainsi que les compétences en leadership requises pour gérer un projet interdisciplinaire et complexe auquel participent plusieurs établissements. L'évaluation, qui avait pour objet de mesurer la pertinence et l'efficacité du programme pour ce qui est d'atteindre ses objectifs ainsi que l'efficacité de sa gestion, est conforme à la *Politique sur l'évaluation* publiée en 2009 par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Commentaires généraux

La direction est heureuse de constater que l'évaluation confirme que le Programme de SRS constitue un important mécanisme qui appuie des chercheurs éminents et génère des retombées impressionnantes pour les organisations partenaires et pour le Canada comme en témoignent les études de cas et les résultats présentés dans le rapport d'évaluation. Ce programme de partenariats du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) qui existe depuis 1996 donne lieu à des communications fréquentes entre les employés du CRSNG, le milieu universitaire et les partenaires industriels et gouvernementaux. Le personnel du CRSNG tire parti de la rétroaction reçue des chercheurs du milieu postsecondaire et de leurs partenaires pour améliorer la documentation, l'évaluation et la logistique du programme d'un concours à l'autre. Un employé du CRSNG siège à titre d'observateur au conseil d'administration de chaque réseau, ce qui renforce le lien avec l'organisme tout facilitant l'administration des octrois.

Dans l'ensemble, le contenu du rapport a permis de confirmer plusieurs faits : 1) l'approche de réseau comporte de nombreux avantages, en particulier parce qu'elle permet aux chercheurs de trouver des solutions à des problèmes de recherche complexes qu'ils n'auraient pas pu trouver en travaillant en vase clos; 2) il n'y a pas de double emploi avec d'autres programmes de financement; 3) les réseaux améliorent l'accès des chercheurs et du personnel hautement qualifié canadiens à des collaborations internationales en leur fournissant une plateforme pour la liaison et les interactions; 4) le programme répond aux besoins des partenaires (du secteur privé ou public), ce qui est à l'avantage du Canada; et 5) le programme offre des possibilités nettement supérieures au chapitre de la formation de PHQ. Compte tenu de la teneur des recommandations formulées dans le rapport, le programme répond aux objectifs et fait l'objet d'une gestion efficiente et économique.

Recommandations

Recommandation 1 :

Le Programme de SRS est pertinent et atteint les principaux résultats immédiats et intermédiaires prévus, tout en progressant vers l'atteinte de ses objectifs à long terme. Par conséquent, il y aurait lieu d'envisager de maintenir son financement au niveau fédéral pour favoriser la recherche et l'innovation. Ce programme continue de répondre à un besoin en utilisant une approche de réseau qui présente de nombreux avantages manifestes. En outre, le Programme de SRS souligne et appuie les objectifs fédéraux en matière de R et D et d'innovation et est exécuté de façon efficiente.

Réponse de la direction : *D'accord.*

Le programme est très concurrentiel et présente un grand intérêt pour de nombreux chercheurs et partenaires industriels et gouvernementaux canadiens, qui peuvent appliquer les résultats de la recherche afin de renforcer les politiques publiques et de relever des défis propres à l'industrie. Il atteint les objectifs visés, et la plupart des réseaux peuvent faire la preuve qu'ils ont atteint leurs buts et objectifs. Les demandes sont régulièrement présentées par des petits, moyens et grands établissements, ce qui témoigne du vif intérêt que suscite le programme à la grandeur du pays.

Il ressort du rapport que les subventions de partenariat stratégique pour les réseaux (SPS-R) vont dans le sens de ce que préconise la version préliminaire du Plan stratégique de 2020 du CRSNG (2015-2020).

Recommandation 2 : Les réseaux devraient largement communiquer les pratiques exemplaires dans le domaine de la mobilisation de l'industrie ainsi que du transfert de connaissances et de technologies aux réseaux titulaires de SRS et à d'autres réseaux de recherche, y compris les outils et les ressources, pour intégrer et maximiser le transfert des résultats de la recherche menée par les réseaux en vue de répondre aux besoins des partenaires. On devrait envisager de prévoir dans les demandes de financement un niveau minimal de ressources à affecter au transfert de connaissances ou adopter une approche plus spécifique en la matière. D'après les études de cas, lorsque les réseaux se heurtaient à des difficultés, celles-ci étaient souvent associées à la mobilisation des résultats de la recherche et à la mobilisation ou à la réceptivité des milieux utilisateurs. Dans le cadre du sondage, les partenaires ont aussi recommandé des améliorations au chapitre de la mobilisation de l'industrie, qu'ils souhaitent plus vaste et efficace. En ce qui concerne la mobilisation, plusieurs réseaux ont élaboré des ressources que les autres réseaux pourraient adopter ou ont eu des expériences positives qu'il serait utile de leur faire connaître.

Réponse de la direction : *D'accord.*

Pour tous les réseaux, on demande impérativement aux partenaires industriels et autres une participation importante, qui est encouragée et appuyée activement par le conseil d'administration tout au long de la période de validité de la subvention. Cet aspect fait d'ailleurs l'objet d'un examen à l'étape de la demande. La direction souligne l'importance du transfert et de la mobilisation de connaissances et a l'intention de remanier la description du programme de manière à exiger, à l'étape de la demande, plus de détails concernant l'approche du réseau pour le transfert et la mobilisation des connaissances (p. ex. production d'un plan de transfert et de mobilisation des connaissances). Cette mesure, qui serait très utile, pourrait être envisagée pour le concours 2016. Le Secrétariat des Réseaux de centres d'excellence (RCE) exige d'ailleurs que les candidats présentant une demande à ses programmes produisent un plan de transfert et de mobilisation de connaissances. On pourrait s'appuyer sur les documents des RCE au moment de revoir la documentation des SPS-R.

En ce qui concerne l'adoption d'un montant minimal de ressources à attribuer au transfert de connaissances, la direction signale que les objectifs varient grandement d'un réseau à l'autre et que cette mesure pourrait réduire la flexibilité dans l'allocation de fonds aux priorités d'un réseau. Comme les approches et les objectifs varient selon le réseau, la direction estime qu'il serait préférable d'exiger et d'évaluer à l'étape de la demande un plan de transfert et de mobilisation de connaissances prenant en compte les objectifs propres au réseau au lieu de fixer un montant minimal à consacrer au transfert de connaissances. Le conseil d'administration a également un rôle à jouer en encourageant et en planifiant le transfert et la mobilisation de connaissances. Le CRSNG l'obligera d'ailleurs à favoriser le transfert de connaissances à mesure que le réseau progresse.

Le CRSNG voit d'un œil très favorable l'échange des pratiques exemplaires entre les réseaux. Il soutenait dans le passé la tenue régulière de réunions avec des chercheurs principaux et des gestionnaires des réseaux pour discuter de questions d'intérêt mutuel, mais il a cessé de le faire au cours des dernières années en raison des contraintes budgétaires. Il pourrait être utile de reprendre cette pratique. Le CRSNG a par ailleurs encouragé l'établissement d'un forum de discussion en ligne à l'intention des gestionnaires de réseaux ainsi que la création d'une bibliothèque pour le partage de documents hébergée sur le site Web d'un réseau subventionné. Le CRSNG ne gère pas le forum de discussion, mais ses employés peuvent y avoir accès et y contribuer. Comme le réseau de recherche qui héberge le forum à l'heure actuelle cessera bientôt ses activités, un autre réseau mène des discussions en vue de lancer un groupe Google (ou l'équivalent) pour permettre à tous les gestionnaires de réseaux de maintenir ce forum. Ce groupe devrait être actif dès septembre 2015.

La direction estime que les réseaux devraient entretenir des relations étroites avec divers milieux utilisateurs, mais il serait difficile d'adopter une approche normalisée du fait que la nature des partenariats varie grandement d'un réseau à l'autre. Le CRSNG encourage une bonne planification et une consultation avec les partenaires dès le début pour s'assurer que la recherche concorde avec leurs besoins. Ces aspects sont abordés dans la documentation du programme et expliqués au cours des séances d'information. Les employés du CRSNG en font également état lorsqu'ils donnent les lignes directrices ou fournissent des conseils sur la préparation des propositions complètes. Une fois la subvention attribuée, cette participation est également orientée par le conseil d'administration, qui réunit des représentants de tous les groupes d'intervenants.

Recommandation 3 : Les responsables du programme devraient examiner des mesures à prendre pour améliorer la saisie et la présentation des paramètres du rendement au niveau du programme de manière à chiffrer les extrants et les résultats des réseaux à partir d'indicateurs communs des résultats de la recherche (p. ex., les publications, la mobilisation de la recherche et la commercialisation). Un modèle de rapport commun a été mis en place en 2005 pour les réseaux, mais la capacité de rendre compte des résultats au niveau du programme demeure limitée.

Réponse de la direction : *D'accord.*

Réponse de la direction : La direction reconnaît qu'il est important de recueillir des données pertinentes et précises pour contribuer à l'évaluation continue des programmes. Le CRSNG a adopté un nouveau système de gestion des subventions qui, une fois pleinement mis en œuvre, devrait faciliter la saisie des données et améliorer l'exactitude de l'information fournie. Ce système permettra ainsi de recueillir des renseignements plus exacts et complets selon un processus simplifié. D'ici là, le CRSNG élabore des outils en ligne pour simplifier le processus d'établissement de rapports par les entreprises, y compris pour les subventions de réseaux stratégiques. Il sera par le fait même plus facile de regrouper l'information pour présenter les indicateurs de rendement au niveau du programme.

De façon générale, la direction a constaté que de nombreuses retombées considérables des réseaux se concrétisent après la période de validité de la subvention et ne seraient donc pas capturées dans le rapport final. On pourrait discuter avec la Division de l'évaluation de la mise en place d'un suivi trois, cinq et dix ans après l'octroi de la subvention afin d'examiner ces indicateurs et intégrer ce suivi dans le nouveau système en ligne. En ce qui a trait à l'amélioration de la qualité du rapport final, la direction déterminera s'il y a lieu de réserver une portion du financement d'un réseau exclusivement à l'établissement de ce rapport final.

Recommandation 4 : Les responsables du programme souhaitent peut-être explorer des façons de donner une orientation supplémentaire et de recenser les pratiques exemplaires afin d'améliorer le leadership des réseaux et de s'assurer que les compétences requises en matière d'administration et de surveillance au sein de l'équipe de gestion des réseaux sont en place pour créer un réseau homogène qui fonctionne bien. Selon les différentes sources de données, un solide leadership a été cité comme facteur clé facilitant le rendement du réseau. Des répondants estiment que cette fonction importante, mais exigeante, a posé des problèmes nuisant au rendement de certains réseaux. Un soutien accru au perfectionnement des compétences en leadership ou l'adoption de pratiques exemplaires en matière de recrutement des dirigeants pourraient aider à améliorer le fonctionnement et le rendement des réseaux.

Réponse de la direction : *D'accord.*

La direction est de l'avis qu'en encourageant la communication et le réseautage entre les chercheurs principaux et les gestionnaires de réseaux, on aidera à donner suite à cette recommandation (voir la mesure proposée pour la recommandation 2). En raison de la nature très concurrentielle du programme des réseaux, et dans la très grande majorité des cas, le chercheur principal possède les compétences voulues pour diriger le réseau tout en étant guidé par les membres chevronnés du Comité consultatif scientifique, les directeurs de thème et le conseil d'administration.

On encourage le chercheur principal et l'établissement d'accueil à choisir un gestionnaire de réseau possédant l'ensemble des compétences requises pour gérer l'administration d'une initiative de recherche de grande envergure faisant appel à plusieurs établissements. Il est crucial d'embaucher une personne qualifiée pour remplir ce rôle afin d'assurer la qualité des activités du réseau et de permettre au chercheur principal de se concentrer sur l'orientation scientifique et la gestion globale du réseau plutôt que sur les détails administratifs.

Par le passé, le CRSNG donnait des conseils informels sur la sélection des gestionnaires de réseaux. Les chercheurs principaux de réseaux recevront désormais un document plus officiel à ce sujet au moment où ils seront invités à présenter une demande de subvention. Les candidats disposeront ainsi d'une période de temps raisonnable pour consacrer à cette question. En outre, cette information figurerait dans la lettre d'octroi pour rappeler aux candidats retenus l'importance de cette décision.

Plan d'action

Recommandation	D'accord/En désaccord	Mesure proposée	Responsabilité	Échéance
<p>1. Le Programme de SRS est pertinent et atteint les principaux résultats immédiats et intermédiaires prévus, tout en progressant vers l'atteinte de ses objectifs à long terme. Par conséquent, il y aurait lieu d'envisager de maintenir son financement au niveau fédéral pour favoriser la recherche et l'innovation. Ce programme continue de répondre à un besoin en utilisant une approche de réseau qui présente de nombreux avantages manifestes. En outre, le Programme de SRS souligne et appuie les objectifs fédéraux en matière de R et D et d'innovation et est exécuté de façon efficiente.</p>	D'accord	Continuer d'appuyer le Programme de subventions de réseaux stratégiques.	Cadres de la Direction des partenariats de recherche (DPR)	En cours
		Veiller à ce que le Programme de subventions de réseaux stratégiques continue d'aller dans le sens du Plan stratégique de 2020 du CRSNG.	Employés de la DPR	Décembre 2015/janvier 2016 (et mise à jour annuelle de la documentation)
		Envisager d'intégrer au Programme de subventions de réseaux stratégiques les activités actuellement appuyées par l'Initiative de renforcement des réseaux stratégiques (p. ex. mobilisation de connaissances, activités d'innovation, meilleure formation des étudiants et réseautage international).	Employés de la DPR	Décembre 2015/janvier 2016 (et mise à jour annuelle de la documentation)

<p>2. Les réseaux devraient largement communiquer les pratiques exemplaires dans le domaine de la mobilisation de l'industrie ainsi que du transfert de connaissances et de technologies aux réseaux titulaires de SRS et à d'autres réseaux de recherche, y compris les outils et les ressources, pour intégrer et maximiser le transfert des résultats de la recherche menée par les réseaux en vue de répondre aux besoins des partenaires. On devrait envisager de prévoir dans les demandes de financement un niveau minimal de ressources à affecter au transfert de connaissances ou adopter une approche plus spécifique en la matière. D'après les études de cas, lorsque les réseaux se heurtaient à des difficultés, celles-ci étaient souvent associées à la mobilisation des résultats de la recherche et à la mobilisation ou à la réceptivité des milieux utilisateurs. Dans le cadre du sondage, les partenaires ont aussi recommandé des améliorations au chapitre de la mobilisation de l'industrie, qu'ils souhaitent plus vaste et efficace. En ce qui a trait à la mobilisation, plusieurs réseaux ont élaboré des ressources que les autres réseaux pourraient adopter ou ont eu des expériences positives qu'il serait utile de leur faire connaître.</p>	D'accord	Encourager les réseaux à mettre en place un forum en ligne pour échanger de l'information entre eux.	Employés de la DPR	Le nouveau forum devrait être lancé d'ici septembre 2015.
		Explorer le rétablissement des réunions en personne avec des chercheurs principaux et des gestionnaires de réseaux pour partager les pratiques exemplaires.	Employés de la DPR	Décembre 2015
		Remanier la documentation du programme de manière à ce qu'elle soit plus précise en ce qui concerne l'approche du réseau pour le transfert et la mobilisation des connaissances, dont les demandes devraient faire état.	Employés de la DPR	Décembre 2015/janvier 2016
		Le CRSNG précisera dans la documentation les rôles et les responsabilités du conseil d'administration pour encourager activement le transfert et la mobilisation de connaissances ainsi qu'une participation importante des partenaires (industriels et gouvernementaux) à toutes les étapes.	Employés de la DPR	Décembre 2015/janvier 2016

<p>3. Les responsables du programme devraient examiner des mesures à prendre pour améliorer la saisie et la présentation des paramètres du rendement au niveau du programme de manière à chiffrer les extrants et les résultats des réseaux à partir d'indicateurs communs des résultats de la recherche (p. ex., les publications, la mobilisation de la recherche et la commercialisation). Un modcialisation). recherche et devraient examiner des mesures à prendre pour améliorer la saisie et la présentation des paramètres du rendement au niveau du p</p>	D'accord	<p>On termine actuellement l'élaboration d'outils en ligne pour simplifier le processus d'établissement de rapports se rapportant à différents types de subventions dans le cadre des partenariats de recherche, y compris les subventions de réseaux stratégiques.</p>	Employés de la DPR	Mars 2017
		<p>Considérer réserver des fonds sur la subvention allouée au réseau, afin de les réserver exclusivement à la préparation du rapport final.</p>	Cadres de la DPR	Juin 2015 (y compris les deux nouvelles annonces de subvention qui seront faites le 30 juin 2015)
		<p>Faire participer la Division de l'évaluation à la discussion dans le cadre de la mesure des résultats à long terme et de son intégration possible dans le nouveau système en ligne.</p>	Cadres de la DPR et Division de l'évaluation	Mars 2016

<p>4. Les responsables du programme souhaiteront peut-être explorer des façons de donner une orientation supplémentaire et de recenser les pratiques exemplaires afin d'améliorer le leadership des réseaux et de s'assurer que les compétences requises en matière d'administration et de surveillance au sein de l'équipe de gestion des réseaux sont en place pour créer un réseau homogène qui fonctionne bien. Selon les différentes sources de données, un solide leadership a été cité comme facteur clé facilitant le rendement du réseau. Des répondants estiment que cette fonction importante, mais exigeante, a posé des problèmes nuisant au rendement de certains réseaux. Un soutien accru au perfectionnement des compétences en leadership ou l'adoption de pratiques exemplaires en matière de recrutement des dirigeants pourraient aider à améliorer le fonctionnement et le rendement des réseaux.</p>	D'accord	Officialiser la prestation de conseils aux chercheurs principaux quant à la sélection de leurs gestionnaires de réseaux.	Employés de la DPR	Juin travaillent avec les nouvelles subventions qui seront accordées le 30 juin 2015)
		Encourager une participation active avec le conseil d'administration et le comité consultatif scientifique.	Employés de la DPR qui travaillent avec les réseaux	En cours