

Rapport final de

Science-Metrix

Analyse fondée sur les risques des lignes directrices et des processus documentés des concours : sélection préliminaire, évaluation, classement et recommandation

Compilation de données pour la vérification des processus de concours visant l'octroi de subventions au CRSH – Phase 1

3 juin 2005

par Frédéric Bertrand, M.Sc.

et Éric Archambault, D.Phil.

présentée au

Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH)

Division du rendement organisationnel, de l'évaluation et de la vérification

514.495.6505 4572, avenue de Lorimier Montréal Québec Canada H2H 2B5
info@science-metrix.com www.science-metrix.com



Sommaire

Le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) a accordé à Science-Metrix le mandat de compiler la documentation sur la sélection préliminaire, l'évaluation, le classement et la recommandation des demandes de subvention pour 13 programmes du CRSH appartenant aux trois groupes suivants : Subventions de recherche (2 programmes), Subventions de recherche stratégique (7 programmes) et Initiatives conjointes (4 programmes). Ces programmes ont été choisis parce qu'ils représentent la majeure partie du mandat et du budget du CRSH et qu'ils sont soumis à des processus de concours semblables.

Subventions de recherche

1. Subventions ordinaires de recherche
2. Grands travaux de recherche concertée (GTRC)

Subventions de recherche stratégique

3. Réalités autochtones : Subventions de développement
4. Réalités autochtones : Subventions de recherche
5. Alliances de recherche universités-communautés (ARUC)
6. Les textes, les documents visuels, le son et la technologie : Subventions de réseautage
7. Les textes, les documents visuels, le son et la technologie : Subventions pour ateliers d'été, ateliers et conférences
8. Subventions de recherche-crédation en arts et lettres
9. Subventions de développement de réseaux stratégiques de recherche

Initiatives conjointes

10. Initiative canadienne sur les statistiques sociales (ICSS) – Cours d'analyse statistique
11. Initiative canadienne sur les statistiques sociales (ICSS) – Accès aux centres de données de recherche
12. Les questions du multiculturalisme au Canada
13. Programme sur les rapports en évolution

L'une des tâches était d'identifier les lignes directrices et les procédures qui permettent d'atténuer les préférences et les préjugés d'ordre personnel, linguistique, sexuel, sectoriel, régional ou institutionnel et d'autres risques non anticipés. L'étude porte sur les lignes directrices documentées et les procédures de sélection préliminaire, d'évaluation, de classement et de recommandation liées aux demandes de financement, mais pas sur les décisions menant à l'octroi des subventions.

L'analyse présentée est fondée sur l'examen de la documentation en ligne du CRSH et sur la documentation interne fournie par les agents de programme. Toutefois, l'étude a révélé que le CRSH utilisait de la documentation additionnelle dans le cadre de ses procédures d'évaluation et de sélection, à laquelle Science-Metrix n'a toutefois pas eu accès.

L'étude a produit plusieurs recommandations visant à améliorer la qualité de la documentation, particulièrement en ce qui a trait à la transparence et à l'atténuation des risques et préjugés potentiels. L'étude a principalement porté sur les secteurs et enjeux pour lesquels des améliorations étaient nécessaires; il convient de mentionner que l'examen de la documentation en ligne et interne indique que l'information essentielle sur les lignes directrices et les procédures de sélection est accessible.

Les politiques de sélection du CRSH sont accessibles en ligne à la section *Règlements administratifs* et sont très bien intégrées aux sections préliminaires des manuels des comités de sélection *Principes fondamentaux régissant la sélection* et *Rôle et fonctionnement des comités de sélection*, particulièrement en ce qui a trait à la politique de non-discrimination, à la confidentialité, aux procédures d'appel et de

plainte, au respect des langues officielles et aux conflits d'intérêts. Ces sections comprennent des lignes directrices sur la manière de traiter des risques et des préjugés et présentent quelques-unes des procédures permettant de les atténuer.

Les conflits d'intérêts sont abordés de manière claire et exhaustive dans la plupart des manuels de programme. Les secteurs qui risquent de susciter des conflits d'intérêts sont clairement indiqués et les mesures recommandées et des conseils précis sont présentés pour chacun des programmes. Les renseignements sur la confidentialité contenus dans la documentation interne sont généralement complets. L'utilisation des renseignements recueillis par le CRSH et les processus de communication des résultats des demandes de financement sont clairs, comme le sont les mesures prises pour protéger les renseignements personnels sur les candidats et les apprécieurs. L'information sur le comportement que les membres du comité doivent adopter afin d'assurer la qualité et l'objectivité de la sélection en cas d'appel et de plainte est complète. La documentation insiste clairement sur l'importance de la non-communication entre les apprécieurs et les candidats au sujet de leur demande, ce qui atténue le risque de réduire la qualité et la validité du processus de sélection.

Aussi, dans l'ensemble, le site Web du CRSH donne des renseignements complets et permet aux candidats d'accéder à la documentation. À la page de chaque programme sur le site Web, le lien *Demande de financement* donne généralement accès à une section liée au concours : *Objectifs, Description, Valeur et durée, Admissibilité, Évaluation et sélection, Règlements administratifs*. Bien que le format et le niveau de détail de ces sections varient considérablement selon le programme, ils constituent un portail d'information complet pour les clients, le personnel et les collaborateurs du CRSH qui participent au processus de sélection.

Plusieurs de nos recommandations sont fondées sur des exemples des meilleures pratiques tirés de la documentation de programme analysée dans le cadre de cette étude. Par exemple, c'est le manuel du programme *Subventions ordinaires de recherche* qui donne le plus de détails sur le processus de sélection, notamment les tâches des agents de programme ainsi que des membres et des présidents de comité. Il explique très clairement les rôles et les tâches des membres du comité de sélection avant, pendant et après les réunions. Dans l'ensemble, on a constaté que les lignes directrices et les procédures liées aux rôles et aux tâches des membres du comité (apprécieurs internes) avant la tenue d'une réunion du comité étaient assez bien documentées. Cependant, la marche à suivre en cours de réunion était moins détaillée et n'était pas présentée systématiquement dans les manuels de sélection.

On trouve un autre exemple de meilleure pratique dans la reliure du programme *Subventions de recherche-crédation en arts et lettres*, qui comprend des lignes directrices précises pour les apprécieurs et une fiche de commentaires et de notation préliminaires. En accord avec les lignes directrices et les procédures de sélection, ce type de matériel devrait être intégré à chaque manuel de sélection puisqu'il constitue une partie essentielle du processus d'évaluation.

Chaque manuel de programme présente les critères d'évaluation. Les critères d'évaluation et les systèmes de notation correspondants occupent une place centrale dans le processus de sélection au moyen de l'évaluation par les pairs et varient sur le plan des objets d'évaluation, de la quantité et du degré de détail selon les objectifs des divers programmes et selon les candidats. Le nombre de critères notés varie selon les 13 programmes examinés. Pour plusieurs d'entre eux, les critères font simplement l'objet d'une liste ou d'une brève description. Dans d'autres cas, les critères sont explicités ou, dans le cas du programme *Subventions ordinaires de recherche* par exemple, font l'objet d'un renvoi à l'information fournie par les candidats. Des systèmes de notation plutôt hétérogènes étaient en place pour les programmes examinés.

Les comités de sélection et les observateurs jouent un rôle important dans l'amélioration du processus de sélection du CRSH. Une fois le processus de sélection terminé, les comités discutent des politiques afin d'informer le personnel du CRSH des difficultés qui se sont manifestées pendant le processus de sélection et de donner des conseils sur les problèmes de fond des programmes. Le compte rendu de ces réunions et les rapports des observateurs permettent à la haute direction du CRSH d'améliorer ses

politiques et procédures. Ce processus est essentiel pour l'amélioration des procédures de sélection et l'atténuation des risques et des préjugés.

La Division des politiques et de la planification du CRSH compile, met à jour et publie annuellement les statistiques sur les programmes et sur les résultats des concours pour que la direction du CRSH, le personnel des programmes et les clients puissent accéder aux statistiques à jour de chacun des programmes de subvention (cliquer sur le lien *Statistiques* à la section *Le CRSH* du site Web du CRSH). Les statistiques désagrégées sont facilement accessibles pour le programme *Subventions ordinaires de recherche*; pour les autres programmes, les statistiques sont agrégées par groupe de programmes (les subventions de recherche stratégique, par exemple). Cependant, les statistiques sur les budgets, les demandes de subvention, les candidats, les institutions et les subventions ne sont pas systématiquement présentées dans les manuels des comités de sélection et la documentation en ligne sur les programmes.

Les procédures d'atténuation des risques et des préjugés ne sont pas assez détaillées, et les liens entre ces procédures et les processus d'évaluation ne sont pas assez explicites. Bien que les renseignements nécessaires aux candidats et autres intervenants soient généralement accessibles, ils sont souvent dispersés sur plusieurs documents ou plusieurs pages Web.

D'après notre examen de la documentation interne, certaines procédures s'inspirent des connaissances tacites acquises par les directeurs de programme. Du point de vue de la gestion des connaissances, l'absence de règles de sélection bien documentées représente un risque. En effet, il faut documenter avec plus de rigueur les compétences et les connaissances acquises au moyen de l'expérience pratique par des directeurs de programme, des présidents et membres des comités, ainsi que des appréciateurs externes en ce qui a trait aux politiques du CRSH, afin d'assurer la rigueur, l'uniformité et la continuité dans le temps pour tous les programmes existants et dans la création de nouveaux programmes.

Le Tableau 1 (page vi), qui résume les renseignements sur les caractéristiques et la documentation des programmes, sert également à donner un aperçu des éléments comparables des programmes de subventions examinés. Un premier regard sur les statistiques des programmes donne à penser qu'il s'agit d'une excellente manière d'évaluer certains programmes sur le plan de l'efficacité du traitement des demandes à l'aide des lignes directrices et des procédures documentées.

Il existe une variation importante entre les programmes en ce qui concerne la proportion des demandes rejetées pour raison d'admissibilité ou de « pertinence¹ ». Le programme pilote *Réalités autochtones : Subventions de développement* et le programme *Le texte, les documents visuels, le son et la technologie* en particulier produisent une proportion élevée de demandes « non pertinentes » (17,6 % et 13,6 %, respectivement, comparativement aux autres programmes où ce taux varie entre 1,9 et 7,7 %). Cela peut provenir de renseignements inadéquats ou confus en ce qui a trait à l'application de ces programmes.

Lorsqu'on examine de haut en bas la deuxième partie du tableau, il est possible de repérer les risques potentiels en analysant les écarts entre les différentes procédures et pratiques de documentation des programmes. Premièrement, les lignes directrices et les procédures de sélection préliminaire des demandes de subvention sont généralement mal documentées dans les manuels de programme (à l'exception du programme *Subventions ordinaires de recherche*). De toute évidence, cette situation présente certains risques. Les lignes directrices et les procédures du manuel du programme *Subventions ordinaires de recherche* devraient être étendues et adaptées aux autres programmes. Deuxièmement, la seule procédure qui permet d'atténuer les risques potentiels du processus de sélection préliminaire est l'application d'une politique de non-discrimination. Or, cette politique n'est pas explicitée dans les manuels de programme, car elle ne concerne que les demandes admissibles. La *Politique de non-*

¹ Certains programmes, comme le programme *Réalités autochtones*, effectuent une revue de pertinence ou, dans le cas des programmes GTRC et ARUC, la revue préliminaire d'une lettre d'intention avant l'évaluation en bonne et due forme de la demande de subvention. Ces deux processus sont considérés comme faisant partie des étapes de la demande de subvention dans le cadre du présent rapport.

discrimination du CRSH s'applique aux personnes (candidats) qui répondent aux exigences d'admissibilité. Aussi est-il important de définir, de consigner et de communiquer l'ensemble des exigences, critères, règles et processus administratifs documentés et tacites qui permettent de déterminer leur admissibilité afin d'éviter les risques et les préjugés avant la décision finale de l'agent de programme.

D'autre part, l'évaluation externe ne fait pas partie du processus d'évaluation de tous les programmes examinés. Le CRSH applique certainement un mécanisme de justification pour décider si l'aide d'appréciateurs externes est nécessaire afin de sélectionner les candidats. Toutefois, malgré l'importance des sommes en jeu (dépenses du programme et valeur des subventions), certains programmes ne recourent jamais à des examinateurs externes. De toute évidence, cela augmente le risque de discrimination en raison des préjugés personnels, linguistiques, sexuels, sectoriels, régionaux ou institutionnels ainsi que le risque de conflit d'intérêts dans le processus d'évaluation. Par exemple, les programmes *Le texte, les documents visuels, le son et la technologie, ICSS* et *Les questions du multiculturalisme au Canada* ainsi que le *Programme sur les rapports en évolution*, qui ont octroyé à de grandes équipes des subventions d'une valeur moyenne de 50 000 \$, 150 000 \$, 47 000 \$ et 40 000 \$ respectivement en 2004, ne font pas appel à des appréciateurs externes (voir le Tableau 1). D'autre part, pour deux programmes (*ARUC* et *Subventions de développement de réseaux de recherche stratégique*), l'évaluation externe est optionnelle. Ces deux programmes ont accordé en moyenne des subventions de 997 000 \$ (5 ans) et de 30 000 \$ (5 mois). Il conviendrait de considérer une évaluation fondée sur les risques de la valeur de l'évaluation externe dans le cadre du processus de sélection de ces programmes.

Tous les manuels de programme précisent clairement les critères d'évaluation, mais le nombre de critères varie considérablement d'un programme à l'autre. Il serait intéressant de déterminer si cette variation provient des caractéristiques de chaque programme ou si elle constitue un autre facteur de risque. Cela semble particulièrement pertinent dans le cas des programmes *Subventions ordinaires de recherche* et *GTRC* qui affichent une longue liste de critères mais dont seulement quelques-uns sont notés en réalité. Ainsi, bien que le degré de détail puisse être qualitativement élevé, cela ne se répercute pas sur la note finale. Cette faiblesse possible est même plus prononcée dans le cas du programme *ICSS : Accès aux Centres de données de recherche*, où aucun des quatre critères d'évaluation indiqués n'est véritablement noté, ce qui peut avoir des répercussions négatives sur le processus de sélection.

Le besoin d'établir un plan étape par étape, unifié et systématique pour le flux des travaux est indéniable, comme l'indique le tableau, qui montre également que la plupart des manuels de programme présentent uniquement des lignes directrices partielles ou minimales sur la manière d'effectuer l'évaluation des demandes et la sélection. Les quelques exceptions font ressortir la pertinence de faire des efforts pour simplifier et améliorer les manuels à cet égard, ce qui s'applique également aux renseignements sur les lignes directrices et la documentation des commentaires et de la notation préliminaires.

Il faut réduire les risques liés à l'utilisation des langues officielles en simplifiant les procédures qui en régissent l'utilisation dans le processus de sélection. Les lignes directrices du manuel du *Programme sur les rapports en évolution* peuvent être utilisées à titre de modèle à cet égard.

Presque tous les manuels de programme comprennent des sections *Principes fondamentaux régissant la sélection* et *Rôle et fonctionnement des comités de sélection*, ce qui est rassurant puisque les renseignements qu'elles présentent permettent d'atténuer les risques dans une large mesure. Il faut mettre à jour le manuel du programme *Cours d'analyse statistique de l'ICSS*, qui ne comprend pas ces renseignements.

Finalement, on note un manque flagrant de renseignements en ce qui a trait au classement des demandes de soutien financier et des recommandations. La plupart des manuels de programme ne comprennent ni système de classement bien défini ni lignes directrices permettant d'encadrer la recommandation des demandes. Des lignes directrices sur l'examen des budgets sont également absentes de la plupart des manuels et n'étaient pas incluses dans la documentation en ligne. Les membres des comités ne

participent actuellement à aucune activité d'atténuation des risques, une situation qu'il faudrait peut-être rectifier.

Dans l'ensemble, certains programmes présentent davantage de risques que d'autres. Bien qu'il soit encore à l'état d'ébauche, le manuel du programme *ICSS : Accès aux Centres de données de recherche* devra être amélioré sensiblement en ce qui a trait aux renseignements présentés et aux risques correspondants. Les manuels des programmes pilotes *Réalités autochtones : Subventions de développement* et *Subventions de recherche-crédation en arts et lettres* présentent des lacunes en ce qui concerne les renseignements sur le rôle et le fonctionnement des comités de sélection.

D'après notre analyse de la documentation interne, la documentation en ligne est souvent utilisée dans les manuels de sélection comme seule source d'information sur des enjeux précis. Cela nous porte à croire que le contenu en ligne représente une source de renseignements aussi bien pour les candidats que pour les membres des comités de sélection et les appréciateurs externes. Il est donc important que le CRSH complète le contenu du site Web et le synchronise avec celui de la documentation interne afin d'assurer rigueur et transparence.

Tableau 1 Analyse sommaire fondée sur les risques des caractéristiques des programmes et des processus documentés de sélection pour l'octroi de subventions (1/2)

	Subventions de recherche		Subventions de recherche stratégique						Initiatives conjointes			
	Subventions de recherche ordinaires	GTRC	Réalités autochtones (programme pilote)	ARUC	Les textes, les documents visuels, le son et la technologie (Subventions de réseautage)	Les textes, les documents visuels, le son et la technologie (Subventions pour ateliers d'été, ateliers et conférences)	Subventions de recherche-création en arts et lettres (programme pilote)	Subventions de développement de réseaux stratégiques de recherche	ICSS Cours d'analyse statistique	ICSS Accès aux centres de données de recherche	Les questions du multiculturalisme au Canada	Programme sur les rapports en évolution
STATISTIQUES SUR LES PROGRAMMES												
Partenaires de programme	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Statistique Canada	Patrimoine canadien	Commission du droit du Canada	
Dépenses de programme 2003-04 (k\$)	60 965	10 242	1 322	6 476	567	1 792	885	450	967	84		
% des dépenses totales des programmes du CRSH	28,7 %	4,8 %	N.D.	3,1 %	0,3 %	0,8 %	N.P.	0,2 %	0,5 %	0,0 %		
% des dépenses totales moyennes des programmes du CRSH	30,2 %	5,7 %	N.D.	3,8 %	N.D.	N.D.	N.P.	0,3 %	N.D.	0,1 %		
Durée des subventions (années)	Jusqu'à 3	5	Dév. : jusqu'à 2 Rech. : jusqu'à 3	Jusqu'à 5	1	Jusqu'à 3	Moins d'un an (5 mois)	3	1	1		
Valeur maximale de subvention annuelle (k\$)	100	500	Dév. : 25 Rech. : 100	L.I. : 20 P.C. : 200	50	100	30	50	50	25 40 (grande équipe)		
Valeur maximale de subvention totale (k\$)	250	2 500	Dév. : S.O. Rech. : 250	1 000	50	250	30	150	50	25 40 (grande équipe)		
Valeur moyenne des subventions (concours de 2004)	90	L.I. : 20 P.C. : 2 498	180	L.I. : 19 P.C. : 997	40	144*	29	150	47	36*		
Nombre de demandes (concours 2004)	2 249	L.I. : 45 P.C. : 9	125	L.I. : 125 P.C. : 40	22	200*	137	3	70	13*		
Nombre de demandes admissibles	2 206	L.I. : 41 P.C. : 9	103	L.I. : 124 P.C. : 40	19	191*	135	3	67	12*		
% de demandes rejetées (inadmissibles)	1,9 %	L.I. : 8,9 %	17,6 %	L.I. : 0,8 %	13,6 %	4,5 %	1,5 %	0,0 %	4,3 %	7,7 %		
Nombre de subventions (concours 2004)	948	L.I. : 9 P.C. : 4	28	L.I. : 31 P.C. : 15	12	34*	31	3	18	3*		
Taux de réussite (% des demandes admissibles)	43 %	44 %	27 %	48 %	63 %	18 %	23 %	100 %	27 %	25 %		
Nombre de comités de sélection (concours 2004)	20	L.I. : 1 P.C. : 1	1	L.I. : 1 P.C. : 1	1	1*	1	1	1	1		
PRÉSÉLECTION DES DEMANDES												
Lignes directrices et procédures de présélection (Web)	Aucun détail	Aucun détail	Aucun détail	Aucun détail	Aucun détail	Aucun détail	Aucun détail	Aucun détail	Aucun détail	Aucun détail	Aucun détail	
Guide de présélection (lignes directrices et procédures)	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	
Procédures visant à atténuer les risques ¹	Politique de non-discrimination											

N.D. : Non disponible; N.P. : Non précisé; L.I. : Lettre d'intention; P.C. : Proposition complète; Dév. : Développement; Rech. : Recherche;

¹ Préférence ou préjugé d'ordre personnel, linguistique, sexuel, sectoriel, régional ou institutionnel; * Concours de 2003

Source : Compilation de Science-Metrix à partir des données publiques du CRSH fournies par le service Politiques et planification du CRSH

Tableau 1 Analyse sommaire fondée sur les risques des caractéristiques des programmes et des processus documentés de sélection pour l'octroi de subventions (2/2)

	Subventions de recherche		Subventions de recherche stratégique					Initiatives conjointes				
	Subventions de recherche ordinaires	GTRC	Réalités autochtones (programme pilote)	ARUC	Les textes, les documents visuels, le son et la technologie (Subventions de réseautage)	Les textes, les documents visuels, le son et la technologie (Subventions pour ateliers d'été, ateliers et conférences)	Subventions de recherche-création en arts et lettres (programme pilote)	Subventions de développement de réseaux stratégiques de recherche	ICSS Cours d'analyse statistique	ICSS Accès aux centres de données de recherche	Les questions du multiculturalisme au Canada	Programme sur les rapports en évolution
ÉVALUATION DES DEMANDES												
Nombres d'étapes des demandes	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
Appréciateurs externes	Oui	Oui	Oui	Optionnel	Non	Non	Oui	Optionnel	Non	Non	Non	Non
Nombre d'appréciateurs / d'évaluateurs par dossier	2 (par dossier)	N.P.	2 (lecteurs)	2	2 (lecteurs)	N.D.	Aucun appréciateur; lecteurs dans AMIS	N.P.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Lignes directrices et procédures	Partielles	Minimales	Non	Non	N.D.	N.D.	Non	Non	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Critères d'évaluation	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Nombre total de critères d'évaluation	17	21	5	L.I. : 5 P.C. : 8	6	6	5	7	5	4	5	3
Nombre de critères d'évaluation notés	2	5	5	5	5	5	2	4	5	N.P.	5	3
Échelles de notation préétablies	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non
Plan de travail par étapes / lignes directrices détaillées	Complet	Minimal	Complet	Minimal	Partiel	Partiel	Complet	Minimal	Partiel	Partiel	Minimal	Minimal
Lignes directrices sur les commentaires et la notation préliminaires	Complètes	Partielles	Non	Partielles	Partielles	Partielles	Complètes	Partielles	Partielles	N.D.	Partielles	Partielles
Feuille de commentaires et de notation préliminaires	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Non	Non
Procédures sur les langues officielles	Partielles	Partielles	Minimales	Partielles	Partielles	Partielles	Partielles	Partielles	Partielles	Partielles	Partielles	Complètes
Procédures visant à atténuer les risques ¹	Confidentialité, politique de non-discrimination, conflits d'intérêts											
Principes fondamentaux pour les appréciateurs	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui
Rôle et fonctionnement des comités de sélection	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui
CLASSEMENT ET RECOMMANDATION												
Système de classement	Non	Non	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non
Échelle de classement préétablie	Non	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non	Oui	Non	Non	Oui	Oui
Lignes directrices et procédures de classement et de recommandation	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Lignes directrices et procédures d'examen des budgets	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Procédures visant à atténuer les risques ¹	Non, rôle et tâches des présidents de comités et des agents de programmes seulement											

N.D. : Non disponible; N.P. : Non précisé; L.I. : Lettre d'intention; P.C. : Proposition complète; Dév. : Développement; Rech. : Recherche

¹ Préférence ou préjugé d'ordre personnel, linguistique, sexuel, sectoriel, régional ou institutionnel; * Concours de 2003

Source : Compilation de Science-Metrix à partir des données publiques du CRSH fournies par le service Politiques et planification du CRSH

Toutes les recommandations formulées jusqu'à présent dans le rapport représentent un défi de taille pour le CRSH en ce qui concerne la gestion de l'information et des connaissances. Le CRSH voudra sans doute conserver la confidentialité de certains renseignements administratifs, mais il est possible d'établir davantage de transparence et de simplification, notamment grâce à une description plus détaillée des procédures. On peut y parvenir en compilant, en normalisant et en centralisant les données destinées aux candidats et aux membres des comités de sélection, ce qui pourrait réduire les risques ou les préjugés potentiels liés à l'inexactitude ou à l'absence de données.

Comme dans les autres services et organismes fédéraux qui font face à des défis de plus en plus difficiles en matière de gestion de l'information, le CRSH peut bénéficier d'une approche plus systématique dans la documentation de ses procédures de fonctionnement standard.

Science-Metrix suggère au CRSH d'étudier la pertinence d'obtenir la certification ISO 9000 ou de former son personnel en fonction des exigences de ce type de programme, qui vise à optimiser et normaliser l'information ainsi que sa gestion.

Science-Metrix a compilé et analysé une grande quantité de données sur les lignes directrices et les processus documentés des concours de 13 programmes du CRSH. Il a fallu se concentrer sur les enjeux les plus critiques afin d'établir un ensemble gérable de recommandations. Les 14 recommandations présentées dans la section suivante sont les plus importantes à prendre en considération pour une discussion ou l'application de mesures immédiates. Ces recommandations portent sur trois facteurs fondamentaux :

1. **Normaliser** les processus et les lignes directrices de l'ensemble des programmes;
2. **Compiler et compléter** les données détaillées actuellement absentes ou dispersées sur plusieurs pages Web et documents écrits;
3. **Documenter** tous les processus et les lignes directrices qui visent à réduire les risques et préjugés.

Recommandations

Cette section présente 14 recommandations, ordonnées selon le composant du processus de concours du CRSH, ou selon les enjeux précis, et reflètent l'ordre dans lequel ils sont abordés dans le rapport. Les recommandations doivent être lues parallèlement avec l'analyse décrite dans le rapport (voir la page de référence). Les recommandations sont classées selon leur priorité : [Élevée] ou [Moyenne]. Les recommandations mineures ne sont pas incluses ici, mais sont indiquées sous forme de suggestions dans le rapport.

Sélection préliminaire

Exigences d'admissibilité et processus de sélection préliminaire

- **[Élevée] Recommandation 1** : Pour améliorer l'uniformité de tous les critères d'admissibilité, les regrouper dans une seule et même section du site Web. Cette section doit reprendre la documentation d'admissibilité interne du CRSH qui sert à effectuer la sélection préliminaire des demandes. Les critères doivent être présentés sous forme de liste de contrôle.3
- **[Élevée] Recommandation 2** : Produire pour chaque programme un manuel de sélection préliminaire, à l'intention des agents de programme, qui prend en compte la recommandation précédente (Recommandation 1). Ce manuel doit documenter clairement les règles formelles et tacites servant à déterminer l'admissibilité des demandes et documenter en détail les règles et les mesures administratives que doivent appliquer les agents de programme en fonction des situations courantes et des procédures documentées propres à atténuer ces risques de préjugés. Ce manuel doit établir une distinction claire entre les critères d'admissibilité et les critères administratifs.6

Procédures de notation et de classement en ligne

- **[Élevée] Recommandation 3** : Compiler et normaliser la documentation sur les lignes directrices et les procédures d'évaluation et de sélection, incluant la présentation et la définition des critères d'évaluation dans la documentation en ligne et interne pour tous les programmes. Les lignes directrices et les procédures de notation de chaque programme qui conduisent aux recommandations devraient également être documentées et publiées en ligne.....7
- **[Moyenne] Recommandation 4** : Produire pour les candidats de chaque programme un manuel téléchargeable et imprimable qui intègre les directives de demande, les formules de demande, les critères d'admissibilité et les critères administratifs, les procédures d'atténuation des risques, les critères d'évaluation, les principes de notation et de classement, ainsi que les procédures d'évaluation et de sélection les détaillées étape par étape.....8

Documentation interne

- **[Moyenne] Recommandation 5** : Pour chaque programme, normaliser la documentation générique des manuels des comités de sélection en s'assurant que tous les manuels comprennent des sections complètes sur les principes fondamentaux du rôle d'appréciateur et sur le rôle et le fonctionnement des comités de sélection..... 9
- **[Moyenne] Recommandation 6** : Évaluer l'efficacité des méthodes de notation, du nombre et de la valeur des critères notés pour chaque programme, et les normaliser. Ajouter également aux lignes directrices de notation des manuels de sélection une échelle de notation préétablie pour chaque critère noté.....12
- **[Élevée] Recommandation 7** : Documenter et communiquer de façon claire les lignes directrices d'évaluation et les procédures de notation, selon el cas, pour assurer que les dossiers de suivi des candidats et que toutes les autres variables particulières sont prises en considération dans l'évaluation de leur situation de carrière et d'autres circonstances particulières. Si l'évaluation ne tient pas compte de dimensions particulières ou que les programmes visent des types de candidats particuliers, la population visée devrait être indiquée de manière explicite..... 13
- **[Élevée] Recommandation 8** : Produire des feuilles de commentaires et de notation préliminaires et les inclure dans le manuel de sélection de chaque programme et documenter clairement les lignes directrices et les procédures de remise des commentaires et des notes préliminaires dans une section du manuel de sélection. étiquetée à cette fin.14
- **[Élevée] Recommandation 9** : Adopter un flux de travail étape par étape (A, B, C) pour chaque programme et normaliser, documenter et concentrer les rôles, les tâches ainsi que les procédures sous-jacentes de chacun des intervenants du processus de sélection. Ce flux de travail doit être intégré aux manuels du comité de sélection et doit documenter clairement, pour chacun des programmes, les lignes directrices et les procédures liées à chacun des membres des comités de sélection, comme les tâches des présidents de comité, du personnel des programmes et des appréciateurs (lecteurs) avant, pendant et après les réunions. Il faut inclure des renvois aux tâches des présidents de comité, des agents de programme et des appréciateurs, expliquer les risques et les préjugés possibles qui peuvent se présenter pendant le processus de sélection, et prévoir des procédures officielles pour les atténuer.....17

Évaluation externe

- **[Élevée] Recommandation 10 :** Documenter clairement dans une section spécifique du manuel de sélection de chaque programme, que l'évaluation externe des demandes soit obligatoire, optionnelle ou non applicable. Cette section devrait inclure les lignes directrices et procédures que le comité doit suivre en matière de traitement et de recherche de conseils externes dans le processus de sélection. De plus, les manuels doivent présenter les instructions destinées aux appréciateurs externes.17
- **[Élevée] Recommandation 11 :** Selon leur justification et la manière dont elles sont utilisées dans certains programmes, évaluer l'utilité des évaluations externes pour les programmes où cette pratique est optionnelle ou inexistante. Intégrer les processus d'évaluation externe au besoin.19

Risques associés au classement et à la disponibilité du budget

- **[Élevée] Recommandation 12 :** Documenter clairement les lignes directrices et les procédures utilisées par les comités de sélection de chaque programme afin de classer et de distribuer les notes pour les demandes retenues, de passer le budget en revue, de déterminer la valeur de la subvention et de décider quelles demandes obtiendront un financement en cas d'égalité. Les lignes directrices et les procédures de classement et de recommandation doivent également être accessibles en ligne et reproduire exactement la documentation interne du CRSH. La documentation liée aux décisions budgétaires doit être incluse dans le manuel et fournir les lignes directrices et les procédures qui permettent d'atténuer les risques et les préjugés (préférences et préjugés d'ordre personnel, linguistique, sexuel, sectoriel, régional ou institutionnel) pendant l'octroi et l'examen du budget.21

Langues officielles

- **[Moyenne] Recommandation 13 :** Pour tous les programmes, normaliser les lignes directrices et les procédures sur l'utilisation des langues parlées et écrites pendant les réunions des comités de sélection. Des lignes directrices sur les langues officielles à l'intention des candidats doivent être accompagnées de lignes directrices et de procédures sur les langues utilisées par les comités de sélection et tout autre comité pertinent dans l'évaluation, le classement et la recommandation des demandes admissibles.23

Statistiques sur les programmes

- **[Moyenne] Recommandation 14 :** Compiler, mettre à jour et rendre publiques les statistiques détaillées sur chacun des concours. Le personnel et les clients du CRSH bénéficieraient de la publication d'un tableau résumant ces statistiques dans la documentation destinée aux agents de programme, aux candidats et aux membres des comités de sélection.24

Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier M^{me} France Landriault (directrice, Rendement organisationnel, Évaluation et vérification, CRSH) et M. Dev Loyola-Nazareth (vérificateur interne principal, Rendement organisationnel, Évaluation et vérification, CRSH) pour le soutien qu'ils leur ont procuré pendant cette étude et pour leurs précieux commentaires sur la version préliminaire du présent rapport.

Les auteurs remercient également M^{me} Francine Laprise-Lamontagne (analyste de planification et de statistique, Politiques et planification, CRSH) pour son aide précieuse dans la fourniture des statistiques détaillées sur les programmes et le personnel des programmes du CRSH pour leur engagement à leur fournir la documentation contextuelle et interne.

Table des matières

Sommaire	i
Recommandations	viii
Remerciements	xi
Table des matières	xii
Tableaux	xiii
Encadrés (extraits de documentation pour fins d'illustration ou d'exemple)	xiii
1 But de l'étude	1
2 Sélection préliminaire	2
2.1.1 Exigences d'admissibilité	2
2.1.2 Distinction entre les critères d'admissibilité et les critères administratifs et mécanismes d'atténuation des risques	4
2.1.3 Procédures de sélection préliminaire	5
3 Évaluation des demandes	6
3.1 Documentation en ligne	6
3.1.1 Lignes directrices et procédures d'évaluation et de sélection en ligne	6
3.1.2 Procédures de notation et de classement en ligne	6
3.1.3 Lignes directrices et procédures en ligne permettant aux comités d'atténuer les risques	7
3.2 Documentation interne	8
3.2.1 Principes fondamentaux du rôle d'appréciateur et rôle et fonctionnement des comités de sélection	8
3.2.2 Conflits d'intérêts	9
3.2.3 Confidentialité, impartialité et objectivité	10
3.2.4 Lignes de conduites et processus d'évaluation et de sélection	10
3.2.5 Critères d'évaluation et échelles de notation	11
3.2.6 Lignes directrices particulières d'évaluation et de notation	12
3.2.7 Lignes directrices et procédures pour les commentaires et la notation préliminaires	13
3.2.8 Lignes directrices et procédures précisant le rôle et les tâches des appréciateurs	14
3.2.9 Lignes directrices et procédures régissant le rôle et les tâches des présidents et de comité et des agents de programme	16
3.3 Évaluation externe	17
Les textes, les documents visuels, le son et la technologie¹	18
4 Classement des demandes et recommandations	19
4.1 Documentation en ligne	19
4.2 Documentation interne	19
4.2.1 Classement et distribution des demandes	19
4.2.2 Examen du budget, de la valeur de la subvention et du classement des demandes selon les fonds disponibles	20
4.2.3 Risques associés au classement et à la disponibilité du budget	21
4.2.4 Discussions sur les politiques par les observateurs et les membres des comités	21
5 Langues officielles	22
5.1.1 Exigence de bilinguisme	22
6 Statistiques sur les programmes	23
Annexe A – Programmes du CRSH à l'étude	25

Tableaux

Tableau 1	Analyse sommaire fondée sur les risques des caractéristiques des programmes et des processus documentés de sélection pour l'octroi de subventions (1/2).....	vi
Tableau 2	Analyse en fonction des risques des pratiques d'évaluation externe et des statistiques de programme.....	18

Encadrés (extraits de documentation pour fins d'illustration ou d'exemple)

Encadré 1	Instructions Web du CRSH pour les demandes de subventions.....	2
Encadré 2	Exemples d'instructions d'admissibilité imprimées comportant un hyperlien.....	3
Encadré 3	Autres lignes directrices d'admissibilité liées aux procédures.....	4
Encadré 4	Politique de non-discrimination.....	5
Encadré 5	Procédures d'atténuation de risques documentées (en ligne) :	7
Encadré 6	Critères de sélection	9
Encadré 7	Gestion des conflits d'intérêts.....	9
Encadré 8	Ligne directrice sur les nouveaux chercheurs du programme <i>Subventions ordinaires de recherche</i>	13
Encadré 9	Lecteurs A et B (sous <i>Responsabilités – Membres des comités</i>)	16
Encadré 10	Lignes directrices pour les évaluations externes.....	17
Encadré 11	Nombre d'échelles de notation et valeurs minimales pour la sélection.....	20
Encadré 12	Examen du budget et valeur de la subvention	21
Encadré 13	Lignes directrices sur les langues officielles utilisées dans le processus de demande	22
Encadré 14	Lignes directrices sur les langues officielles utilisées dans le processus de sélection	23

1 But de l'étude

Le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) est un organisme fédéral autonome qui appuie la recherche et la formation avancée en milieu universitaire dans les sciences humaines et qui en fait la promotion grâce à plusieurs programmes de subventions. Les subventions et les bourses du CRSH sont octroyées grâce à un processus national d'évaluation indépendante par les pairs. Le budget de base du CRSH qui a été approuvé pour 2003-2004 s'élevait à 230 millions de dollars. Plus de 90 % de ce budget est consacré à des transferts de paiements octroyés par l'intermédiaire de programmes de financement nationaux par voie de concours. Toutes les décisions sur l'octroi des subventions sont prises par des comités d'experts et s'articulent autour de la qualité. Le document *Corporate Risk Profile and Audit Plan* (2003) du CRSH indique d'ailleurs qu'il est crucial pour la crédibilité et la réputation du conseil d'assurer la transparence et la rigueur du processus de prise de décision.

En réponse aux priorités dégagées dans le document *Action Plan for Improving SSHRC's Management Practices*, la division Rendement organisationnel, Évaluation et vérification (ROEV) du CRSH met en œuvre la Phase 1 d'une vérification interne indépendante. Cette vérification vise les processus de concours pour l'octroi des subventions du programme de subventions de recherche. L'objectif central de cette vérification est d'évaluer un des cinq principaux risques définis dans le document *Corporate Risk Profile and Audit Plan* (2003) du CRSH : qualité, crédibilité et viabilité de la prise de décision dans l'octroi des subventions et des bourses d'étude. L'incorporation des pratiques de gestion des risques dans la planification stratégique et opérationnelle, l'évaluation des programmes et les vérifications internes permettront une meilleure assurance de la qualité en atténuant les déficiences potentielles dans les processus d'octroi du CRSH et les lignes directrices correspondantes.

Dans le cadre des travaux préparatoires de la Phase 1 de cette vérification interne, la division ROEV a confié à Science-Metrix le mandat d'examiner la documentation (imprimée et en ligne) sur le processus de concours de 13 programmes de soutien à la recherche administrés par les groupes *Subventions de recherche stratégique* et *Initiatives conjointes* (voir l'annexe A pour la liste des programmes visés par cette étude). Cette compilation doit être utilisée par le vérificateur interne du CRSH comme point de départ dans un effort visant à fournir une évaluation indépendante et objective du cadre de contrôle de la gestion du Conseil, établi pour assurer l'objectivité, l'uniformité et la rigueur du processus d'octroi des subventions du CRSH. Le cadre de contrôle comprend les politiques, procédures et activités qui assurent l'atteinte des objectifs du Conseil. Voici les éléments précis du cadre de contrôle pour lesquels des données doivent être compilées :

1. Sélection préliminaire

- Lignes directrices permettant au personnel des programmes d'effectuer la sélection préliminaire des demandes admissibles.
- Processus de sélection préliminaire appliqués par le personnel des programmes.

2. Évaluation

- Lignes directrices permettant aux comités de sélection d'effectuer l'évaluation des demandes.
- Processus d'évaluation appliqués par les comités de sélection.

3. Classement et recommandation

- Lignes directrices permettant aux comités de sélection d'effectuer le classement des demandes de subvention et de faire des recommandations.
- Processus de classement et de recommandation appliqués par les comités de sélection.

Le rapport examine chacun des éléments de ce cadre de contrôle dans trois sections distinctes (les sections 2, 3 et 4, respectivement). Cet examen de la documentation en ligne et interne du CRSH vise à identifier les lignes directrices et les procédures qui permettent d'atténuer les risques suivants : préférences et préjugés d'ordre personnel, linguistique, sexuel, sectoriel, régional ou institutionnel, en

plus d'autres risques potentiels non anticipés. Bien que les processus menant aux recommandations soient documentés, les décisions de sélection dépassent le cadre de cette étude.

2 Sélection préliminaire

2.1.1 Exigences d'admissibilité

La description des exigences d'admissibilité affichées sur le site Web du CRSH varie considérablement d'un programme à l'autre. Bien qu'elles puissent sembler assez courtes à première vue, il arrive qu'elles soient beaucoup plus longues lorsqu'on tient compte des hyperliens vers d'autres pages (HTML) ou d'autres documents (en format PDF, par exemple). Les critères d'admissibilité du CRSH affichés sur le Web commencent par une courte description, suivie d'hyperliens menant à d'autres parties du site Web où les candidats peuvent trouver des descriptions et des règles communes à tous les programmes. Bien qu'elle présente certains avantages sur le plan de la gestion de l'information, cette approche complique la tâche des candidats et introduit certains risques en ce qui a trait à la cohérence (voir l'Encadré 1 ci-dessous).

Encadré 1 Instructions Web du CRSH pour les demandes de subventions

The screenshot shows the CRSH website interface with several callout boxes highlighting specific areas of complexity:

- Callout 1:** Points to the 'Principal Investigator' definition, which is consistent across programs but then links to program-specific eligibility requirements.
- Callout 2:** Points to the 'Eligible Participants' section, which lists various categories like 'Research students' and 'Students'.
- Callout 3:** Points to the 'Eligible Institutions' section, which lists various types of institutions and links to specific program requirements.
- Callout 4:** Points to the 'Eligible Institutions' section, which lists various types of institutions and links to specific program requirements.
- Callout 5:** Points to the 'Eligible Institutions' section, which lists various types of institutions and links to specific program requirements.
- Callout 6:** Points to the 'Eligible Institutions' section, which lists various types of institutions and links to specific program requirements.
- Callout 7:** Points to the 'Eligible Institutions' section, which lists various types of institutions and links to specific program requirements.
- Callout 8:** Points to the 'Eligible Institutions' section, which lists various types of institutions and links to specific program requirements.
- Callout 9:** Points to the 'Eligible Institutions' section, which lists various types of institutions and links to specific program requirements.
- Callout 10:** Points to the 'Eligible Institutions' section, which lists various types of institutions and links to specific program requirements.

L'avantage pour le CRSH est que cette méthode simplifie la gestion de l'information. Par exemple, comme la définition de *Candidat (chercheur principal/directeur de projet)* est commune à plusieurs programmes, il est inutile de rechercher chacune de ses occurrences dans les programmes visés s'il faut la modifier. Cette méthode assure donc la cohérence.

Toutefois, une définition modifiée pourrait ne pas être parfaitement cohérente dans tous les programmes et le candidat risque d'obtenir de l'information non pertinente. Ainsi, lorsque des définitions sont modifiées, il faut réviser les renseignements propres à chaque programme sur le Web afin d'en assurer la

cohérence et la pertinence. Cette approche réduit l'avantage de l'utilisation des hyperliens pour la présentation des renseignements sur les programmes.

Un autre problème provient du fait que la documentation utilisée à l'interne, bien qu'elle semble reproduire les documents affichés sur le site Web du CRSH, ne comprend pas les documents accessibles par les hyperliens. Par exemple, dans le cas du programme *Réalités autochtones*, la documentation interne ne comprend pas les renseignements suivants, qui doivent être utilisés systématiquement dans la sélection préliminaire des demandes de subvention (voir l'Encadré 2 ci-dessous).

Encadré 2 Exemples d'instructions d'admissibilité imprimées comportant un hyperlien

Le CRSH n'accordera pas plus d'une subvention pour appuyer le même projet de recherche au cours d'une période donnée. Toutefois, les chercheurs peuvent présenter plus d'une demande de subvention au CRSH. Dans ce cas, les règlements supplémentaires suivants s'appliquent:

1. À titre de candidat (chercheur principal ou directeur de projet), un chercheur ne peut pas faire plus d'une demande de subvention ordinaire de recherche ni détenir plusieurs subventions ordinaires de recherche à la fois.
2. À titre de candidat (chercheur principal ou directeur de projet), un chercheur ne peut pas, dans le cadre d'un même mécanisme de financement d'un programme de recherche stratégique, faire plus d'une demande de subvention du même type ni détenir plusieurs subventions de recherche stratégique à la fois.
3. À titre de candidat (chercheur principal ou directeur de projet), un chercheur peut détenir en même temps une subvention ordinaire de recherche et une subvention de recherche stratégique, pourvu que les objectifs de recherche de chacune des deux diffèrent.
4. À titre de candidat (chercheur principal ou directeur de projet), un chercheur peut détenir une subvention ordinaire de recherche ou une subvention de recherche stratégique, tout en participant à titre de cocandidat ou de collaborateur à un nombre illimité d'autres subventions.
5. Dans le cadre du programme Alliances de recherche universités-communautés, le CRSH acceptera plusieurs demandes d'une même université, ou d'un organisme communautaire. Il encourage toutefois fortement les universités à promouvoir la consultation et la concertation internes, car une seule ARUC peut être financée par université, ou organisme communautaire, par concours.
6. À titre de candidat (chercheur principal ou directeur de projet), un chercheur peut faire plus d'une demande auprès des programmes *Aide aux conférences de recherche spéciales et aux congrès internationaux au Canada et Le fédéralisme et les fédérations* à la fois.

Nota : Au moment d'évaluer les propositions, les comités d'évaluation par les pairs tiennent compte des aptitudes du chercheur ou de l'équipe de recherche à mener avec succès le projet, compte tenu de son engagement dans d'autres projets de recherche financés.

(Source : reliure des ressources pour les réunions du comité de sélection du programme *Réalités autochtones*)

Le terme « admissibilité » se rapporte généralement à des critères liés aux personnes, particulièrement sur le site Web du CRSH. Cependant, lorsqu'on examine le manuel des critères d'admissibilité du programme *Subventions ordinaires de recherche* et la section *Admissibilité* du manuel du comité de sélection du même programme, il est évident que plusieurs autres critères sont appliqués à l'interne afin de déterminer l'admissibilité d'une demande (par opposition à des critères liés uniquement au candidat). Outre les critères décrits à la section *Admissibilité* du site Web du CRSH, d'autres critères inclus dans d'autres sections (*description des programmes, Valeur et durée, Évaluation et sélection et Règlements administratifs*) semblent servir pour déterminer l'admissibilité des demandes; en d'autres termes, différents critères figurent dans presque toutes les sections du site Web et, dans bien des cas, de la documentation interne si cette dernière reprend les renseignements du site Web. D'autres lignes directrices sur l'admissibilité figurent à la section *Définitions*, particulièrement dans les définitions des termes *candidat, cocandidat* et *nouveau chercheur*. Certaines sous-sections de la section *Règlements régissant les demandes de subventions (Mécanismes d'évaluation et de subventions inter-conseils, Demandes multiples, Allocations de dégageement pour la recherche et le remplacement de la rémunération, Directives inter-conseils relatives à l'appui et à la formation en psychologie)* mentionnent également l'admissibilité. Des lignes directrices d'admissibilité liées aux procédures figurent également au haut des instructions des demandes de bourse (voir l'Encadré 3 à la page suivante).

- **[Élevée] Recommandation 1 :** Pour améliorer l'uniformité de tous les critères d'admissibilité, les regrouper dans une seule et même section du site Web. Cette section doit

reprendre la documentation d'admissibilité interne du CRSH qui sert à effectuer la sélection préliminaire des demandes. Les critères doivent être présentés sous forme de liste de contrôle.

Encadré 3 Autres lignes directrices d'admissibilité liées aux procédures

Nota : Afin de répondre aux préoccupations croissantes des comités de sélection, le CRSH fera preuve de plus de rigueur cette année à l'endroit des demandes qui ne respecteront pas les exigences prescrites en matière de présentation. **Les demandes qui auront des annexes qui ne respectent pas le nombre limite de pages ou les directives relatives aux marges seront déclarées non admissibles.** De plus, des indications très claires sont maintenant fournies concernant le type et la taille de la police de caractères que les candidats devront utiliser pour le corps du texte des annexes. Veuillez lire attentivement les exigences spécifiques du programme présentées sous la section Annexes de ce document.

(Source : Demande de bourse spéciale de recherche – Instructions (site Web), p. 1)

2.1.2 Distinction entre les critères d'admissibilité et les critères administratifs et mécanismes d'atténuation des risques

Un autre problème provient du fait que la documentation interne du CRSH n'indique pas clairement si un critère est considéré comme un critère d'admissibilité ou un critère administratif. Un critère d'admissibilité doit être un élément relativement clair et dichotomique : la demande répond au critère ou n'y répond pas. Le non-respect d'un critère administratif d'une norme du CRSH ou du programme ne suffit pas pour entraîner le rejet de la demande de subvention. Le directeur de programme devra prendre les mesures nécessaires pour surmonter le problème ou négocier avec le candidat à cette fin. Le titre de la proposition peut être un exemple à cet égard. Le manuel interne des critères d'admissibilité du programme *Subvention ordinaire de recherche* précise qu'il faut donner un titre « politiquement correct », car la Division des affaires publiques publiera les résultats des demandes acceptées. Il est très improbable qu'un titre inacceptable entraîne un refus. Dans un tel cas, un agent du CRSH communiquera avec le candidat et lui demandera de fournir un titre plus acceptable pour la population canadienne.

Le manque de distinction claire entre les critères d'admissibilité et les critères administratifs peut engendrer un autre problème : la réaction à des situations semblables peut varier en fonction de l'agent de programme ou dans le temps. Actuellement, aucun programme ne dispose d'un manuel qui explicite le processus de sélection préliminaire des demandes de subvention. Autrement dit, les nouveaux directeurs de programme ne sont pas formés en fonction d'une procédure établie. Ils passent plutôt par un processus d'initiation au cours duquel ils acquièrent progressivement les connaissances tacites à la base des décisions sur l'admissibilité des demandes. Dans le meilleur des cas, cela se traduit par des variations importantes dans les estimations de ce qui est considéré comme une demande admissible. Dans le pire des cas, cette situation risque d'ouvrir la voie à l'intervention de préjugés personnels dans les décisions d'accepter ou de rejeter les demandes. L'absence de procédures de fonctionnement standard bien documentées et de manuels sur le processus de sélection préliminaire signifie que la mémoire collective du CRSH réside dans la mémoire individuelle des agents de programme et qu'elle risque de disparaître à leur départ. Elle peut également entraîner des risques de comportement discriminatoire.

L'une des tâches de Science-Metrix était d'« identifier les procédures documentées qui permettent d'atténuer les risques provenant des préférences ou préjugés d'ordre personnel, linguistique, sexuel, sectoriel, régional ou institutionnel et de noter les risques non pris en compte ». Après une lecture attentive de toute la documentation fournie par le CRSH et compte tenu du fait que cette documentation représente la totalité de ce dont disposent les agents de programme, nous devons conclure qu'il n'existe aucun mécanisme formel apte à atténuer ces risques. Bien sûr, les directeurs de programme ont accès à certains documents généraux du CRSH (dont nous n'avons pas obtenu copie) qui présentent un code de conduite visant à réduire les risques de discrimination positive ou négative.

La *Politique de non-discrimination* du CRSH s'applique aux personnes (candidats) qui répondent aux exigences d'admissibilité (voir l'Encadré 4). Aussi, il est important de définir, de consigner et de communiquer l'ensemble des exigences, des critères, des règles et des processus documentés et tacites qui détermine l'admissibilité de manière à éviter les risques et les préjugés avant la décision finale de l'agent de programme.

Encadré 4 Politique de non-discrimination

Site Web du CRSH

Aucune personne répondant aux exigences d'admissibilité du Conseil de recherches en sciences humaines ne fera l'objet de discrimination dans le cadre d'un programme ou d'une activité recevant un appui financier du Conseil.

Le CRSH demande aux candidats de lui signaler toute circonstance spéciale — p. ex. l'éducation des enfants, des fonctions administratives, une maladie, une incapacité — qui a pu retarder ou interrompre leurs études ou leur carrière de chercheur ou autrement porter préjudice à leur rendement tel qu'il sera évalué dans le cadre de leur demande de financement.

Le CRSH demande aux comités de sélection de tenir compte des circonstances spéciales signalées dans les demandes. Par contre, il revient aux membres de chaque comité de déterminer collectivement la mesure dans laquelle ces facteurs doivent influencer sur leur décision.

Le CRSH s'attend à ce que les établissements dont les représentants contresignent les demandes respectent eux aussi une politique semblable.

(Source : *Demande de financement*, site Web du CRSH – http://www.sshrc.ca/web/apply/policies/nondiscrimination_f.asp)

Manuel du comité de sélection

Aucune personne répondant aux exigences d'admissibilité du Conseil de recherches en sciences humaines ne fera l'objet de discrimination dans le cadre d'un programme ou d'une activité recevant un appui financier du Conseil.

(Source : *Programme Subventions ordinaires de recherche – Manuel des membres du comité de sélection*, p. 7)

Suggestion : Science-Metrix suggère au CRSH de documenter clairement les règles formelles et tacites servant à déterminer l'admissibilité des demandes et de documenter en détail les règles et les mesures administratives attendues des agents de programme en fonction des situations courantes, et de documenter les procédures qui permettent d'atténuer les risques de préférences et de préjugés d'ordre personnel, linguistique, sexuel, sectoriel, régional ou institutionnel. De plus, pour améliorer la documentation des exigences d'admissibilité, le CRSH devrait fournir une définition claire des critères d'admissibilité, par opposition aux critères administratifs. Cette distinction devrait être incluse dans toute la documentation.

2.1.3 Procédures de sélection préliminaire

Généralement, les agents de programme présentent leurs recommandations sur l'admissibilité des demandes à leurs directeurs de programme pour que ces derniers les approuvent. Les agents de programme font la sélection préliminaire des demandes, informent les candidats rejetés en leur envoyant une lettre signée par le directeur de programme et préparent et envoient les demandes au comité avant la tenue des réunions de sélection. Cependant, comme nous l'avons mentionné précédemment, il n'y a ni manuel spécifique ni documentation formelle donnant aux agents de programme des lignes directrices et des procédures de sélection préliminaire complètes. Le seul manuel des critères d'admissibilité fourni dans le cadre de cette étude a été produit pour familiariser les agents de programme aux critères d'admissibilité du programme *Subventions ordinaires de recherche*. L'examen de la documentation interne du CRSH portant sur la sélection préliminaire révèle que dans la plupart des cas, on l'a assemblée en copiant le contenu de pages du site Web du CRSH (*Demande de financement*) et en le collant dans les manuels de sélection. On ne peut pas considérer qu'il s'agit d'une procédure de fonctionnement standard bien documentée, et la documentation existante sur les programmes ne mentionne rien sur les risques liés aux préjugés et aux préférences et sur les manières de les atténuer.

Science-Metrix suggère que le CRSH produise un manuel de sélection préliminaire pour chaque programme. Étant donné que les agents de programme peuvent être appelés à discuter de l'admissibilité de certaines demandes avec les membres d'un comité de sélection, ce manuel devrait être accessible aux comités de sélection et, idéalement, aux clients du CRSH, par souci de rigueur et de transparence. Chaque programme devrait utiliser le même modèle de manuel de sélection préliminaire.

- **[Élevée] Recommandation 2** : Produire pour chaque programme un manuel de sélection préliminaire, à l'intention des agents de programme, qui prend en compte la recommandation précédente (Recommandation 1). Ce manuel doit documenter clairement les règles formelles et tacites servant à déterminer l'admissibilité des demandes et documenter en détail les règles et les mesures administratives que doivent appliquer les agents de programme en fonction des situations courantes et des procédures documentées propres à atténuer ces risques de préjugés. Ce manuel doit établir une distinction claire entre les critères d'admissibilité et les critères administratifs.

3 Évaluation des demandes

3.1 Documentation en ligne

3.1.1 Lignes directrices et procédures d'évaluation et de sélection en ligne

La documentation analysée dans cette section a été recueillie dans la section *Évaluation et sélection*² du site Web du CRSH pour chacun des 13 programmes de subventions sélectionnés dans le cadre de cette étude. La section *Évaluation et sélection*, accessible pour la plupart des programmes, décrit brièvement le processus et donne des renseignements comme le nombre d'étapes des demandes, les évaluations par les pairs correspondantes, la composition des comités de sélection et des autres comités, le cas échéant, le nombre d'évaluations externes et les critères d'évaluation. L'information de cette section à propos des exigences et des procédures entourant les demandes est assez disparate.

Comme dans la section du site Web sur l'admissibilité, le format et le degré de détail des sections sur l'évaluation et la sélection varie considérablement d'un programme à l'autre. De plus, la documentation en ligne est maigre comparativement à la documentation interne (imprimée), ce qui signifie que le processus d'évaluation et de sélection n'est pas transparent. Par exemple, pour la plupart des programmes, cette section ne donne qu'une courte liste des critères d'évaluation, bien que le processus soit présenté de manière plus structurée et plus détaillée dans le cas de certains programmes. L'un des programmes – *ICSS : Accès aux Centres de données de recherche* – ne présente pas de section *Évaluation et sélection*.

Les programmes de financement du CRSH ont des objectifs divers et couvrent un vaste éventail d'activités de recherche. Cette diversité se reflète dans le nombre et les types de critères servant à évaluer les demandes de financement. Cependant, on ne sait pas pourquoi certains programmes donnent des renseignements assez détaillés tandis que d'autres ne fournissent qu'une simple liste de critères; l'envergure relative des programmes ne l'explique pas.

3.1.2 Procédures de notation et de classement en ligne

De plus, généralement (à l'exception des programmes *Subventions ordinaires de recherche* et *Subventions de recherche-crédation en arts et lettres*), aucun renseignement n'est affiché à propos des lignes directrices et des procédures de notation et de classement, c'est-à-dire la valeur de chacun des

² Utiliser le chemin suivant : > *Demande de financement* > *Voir tous les programmes du CRSH* > (exemple) *Subventions ordinaires de recherche* > *Évaluation et sélection*.

critères d'évaluation, la note minimale exigée pour chaque critère et la note globale minimale pour la demande de financement. Lors de la préparation d'une demande de financement, les clients du CRSH auraient avantage à savoir comment chacun des critères d'évaluation est noté, par exemple sous la forme d'une feuille de pointage incluant des renvois aux exigences de la demande.

- **[Élevée] Recommandation 3 :** Compiler et normaliser la documentation sur les lignes directrices et les procédures d'évaluation et de sélection, incluant la présentation et la définition des critères d'évaluation dans la documentation en ligne et interne pour tous les programmes. Les lignes directrices et les procédures de notation de chaque programme qui conduisent aux recommandations devraient également être documentées et publiées en ligne.

3.1.3 Lignes directrices et procédures en ligne permettant aux comités d'atténuer les risques

La documentation en ligne ne donne pas aux clients du CRSH tous les détails sur les lignes directrices et les procédures que les comités utilisent pour réduire les risques et les préjugés pendant le processus de sélection. Cependant, il est souvent crucial pour le candidat de savoir comment le processus de sélection traitera son statut ou ses caractéristiques particuliers ou et son affiliation institutionnelle. La seule documentation en ligne qui présente les procédures d'atténuation porte sur les jeunes chercheurs, les nouveaux candidats, les anciens titulaires de subventions, ou les petits établissements de recherche (voir l'Encadré 5 ci-dessous).

Encadré 5 Procédures d'atténuation de risques documentées (en ligne) :

Subventions ordinaires de recherche : « On insistera de façon particulière sur la contribution globale à la recherche compte tenu de l'évolution de la carrière de chercheur du candidat. On tiendra également compte de toutes les circonstances pour lesquelles le candidat a démontré qu'elles ont pu retarder l'évolution de son dossier des réalisations. Quant à l'alinéa (h), on accordera des allocations de recherche aux candidats qui n'auront pas eu de possibilité de diriger des étudiants des cycles supérieurs parce que leur université n'offre pas de programme d'études avancées dans leur discipline ou domaine. »

« Quant aux nouveaux chercheurs, le dossier des réalisations en recherche et le programme de recherche représentent respectivement 60 p. 100 et 40 p. 100 de la note finale, ou l'inverse selon la combinaison qui produit la note finale la plus favorable. Par exemple, si un nouveau chercheur reçoit une meilleure note pour son programme de recherche que pour son dossier des réalisations en recherche, 60 p. 100 de sa note finale sera attribué à son programme de recherche, et 40 p. 100 à son dossier des réalisations en recherche. »

Grand travaux de recherche concertée (GTRC) : « Les comités de sélection du CRSH évaluent les demandes pour une deuxième subvention de GTRC sur un pied d'égalité avec les nouvelles demandes. Veuillez noter cependant qu'ajouter aux connaissances dans le cadre d'une activité de suivi à un projet déjà financé ne constitue pas un motif suffisant pour obtenir une deuxième subvention de GTRC. Afin de participer au concours avec les nouveaux candidats, les candidats qui font une deuxième demande doivent présenter des arguments convaincants concernant l'avant-gardisme des travaux de recherche proposés et de leurs retombées. Ils doivent également démontrer pouvoir arriver aux résultats escomptés dans le cadre de leur première subvention de GTRC. »

Subventions de recherche-crédation en arts et lettres : « Dans son évaluation, le comité tiendra compte du stade auquel le candidat et les membres de son équipe sont rendus dans leur carrière. Les chercheurs en début de carrière seront évalués selon leur potentiel en tant que chercheurs-crédateurs et leurs réalisations en recherche-crédation jusqu'à ce jour. Le comité tiendra également compte des circonstances qui ont manifestement retardé l'évolution des réalisations en recherche-crédation du candidat. Le CRSH tiendra compte du fait que certains candidats n'ont pas la possibilité de diriger des étudiants des cycles supérieurs parce qu'ils sont affiliés à une petite université. »

Suggestion : Science-Matrix suggère que les directeurs de programme du CRSH déterminent si les lignes directrices et procédures utilisées par les comités pour atténuer les risques et les préjugés pendant le processus de sélection doivent être incluses à la documentation en ligne de tous les programmes.

Toutes les recommandations formulées jusqu'à présent représentent des défis de taille pour le CRSH sur le plan de la gestion de l'information et des connaissances. Le CRSH voudra sans doute conserver la confidentialité de certains renseignements administratifs, mais il est certainement possible d'augmenter

la simplicité et la transparence en décrivant les procédures de manière plus détaillée. On peut y parvenir en normalisant et en centralisant les renseignements pertinents destinés aux candidats. Les risques et préjugés potentiels liés aux renseignements erronés ou à l'absence de renseignements s'en trouveraient réduits.

- **[Moyenne] Recommandation 4 :** Produire pour les candidats de chaque programme un manuel téléchargeable et imprimable qui intègre les directives de demande, les formules de demande, les critères d'admissibilité et les critères administratifs, les procédures d'atténuation des risques, les critères d'évaluation, les principes de notation et de classement, ainsi que les procédures d'évaluation et de sélection les détaillées étape par étape.

Comme on l'a mentionné précédemment, la documentation en ligne du CRSH est répartie sur plusieurs pages Web (HTML) et fichiers PDF. L'accès à ces renseignements serait grandement amélioré s'ils étaient regroupés dans un seul manuel téléchargeable en format PDF et en format Word. Une table des matières dynamiques et des hyperliens faciliteraient la navigation dans le manuel. De plus, les fonctions de recherche permettraient aux utilisateurs de trouver rapidement des renseignements précis.

3.2 Documentation interne

La description des lignes directrices et procédures d'évaluation et de sélection disponible en ligne est généralement moins détaillée que dans plusieurs manuels internes des comités de sélection.

Cette section résume les résultats de l'examen systématique et de l'analyse des documents internes.

3.2.1 Principes fondamentaux du rôle d'appréciateur et rôle et fonctionnement des comités de sélection

Les manuels (et les reliures) des comités de sélection des programmes étudiés se composent généralement de lignes directrices et de renseignements généraux sur les procédures de sélection applicables à tous les programmes de financement du CRSH. Ces renseignements généraux sont habituellement subdivisés en quatre sections : *Objet du Guide*, *Le conseil de recherche en sciences humaines*, *Principe fondamentaux régissant la sélection* et *Rôle et fonctionnement des comités de sélection*.

Les sections *Principe fondamentaux régissant la sélection* et *Rôle et fonctionnement des comités de sélection* contiennent des lignes directrices sur les risques et les préjugés ainsi que les procédures permettant de les atténuer.

La section *Principe fondamentaux régissant la sélection* comprend les lignes directrices les plus importantes en ce qui a trait à la confidentialité : *Loi sur l'accès à l'information* et *Loi sur la protection des renseignements personnels*, protection de la propriété intellectuelle des demandes, anonymat des évaluateurs externes, des appréciateurs internes et des membres des comités, gestion des conflits d'intérêts, éthique et intégrité en recherche, *Politique de non-discrimination* du CRSH et procédures d'appel et de plainte.

La section *Rôle et fonctionnement des comités de sélection* présente des détails sur l'organisation des comités et sur la sélection de leurs membres (processus, critères, durée de service). Cette section décrit également les responsabilités des membres des comités et des appréciateurs (lecteurs A et B), du président de comité et de l'agent de programme.

Les lignes directrices et les critères de sélection des comités sont à la base du bon fonctionnement des procédures d'atténuation des risques et des préjugés dans le processus de sélection (voir l'Encadré 6 ci-dessous) :

Encadré 6 Critères de sélection

Lorsqu'il forme ses comités, le CRSH s'assure avant tout:

- de la compétence générale et la crédibilité du comité;
- de la réputation des différents candidats dans le milieu universitaire;
- **d'une représentation adéquate des différents domaines d'expertise, des universités, des régions, des langues et des sexes;**
- **d'une compétence suffisante des deux langues officielles (pour pouvoir participer aux discussions dans les deux langues officielles sans l'aide d'un interprète, les membres doivent pouvoir lire les documents et posséder une bonne compréhension de l'expression orale dans leur deuxième langue officielle.)**

(Source : Programmes *Subventions ordinaires de recherche – Manuel des membres du comité de sélection*)

Dans certains manuels de programmes internes, ces deux sections figurent sous des formats différents ou sont incomplets ou tout simplement absents (voir l'encadré suivant).

- **[Moyenne] Recommandation 5 :** Pour chaque programme, normaliser la documentation générique des manuels des comités de sélection en s'assurant que tous les manuels comprennent des sections complètes sur les principes fondamentaux du rôle d'appréciateur et sur le rôle et le fonctionnement des comités de sélection.

3.2.2 Conflits d'intérêts

À l'exception du programme *ICSS : Accès aux Centres de données de recherche*, les conflits d'intérêts sont abordés de manière claire et complète dans la plupart des manuels de programme. Les secteurs où les conflits d'intérêts sont susceptibles de se manifester et les mesures appropriées sont clairement indiqués et des conseils relatifs à chaque programme sont donnés (voir un exemple dans l'Encadré 7).

Encadré 7 Gestion des conflits d'intérêts

Le CRSH est conscient que des conflits d'intérêts, réel ou présumés, peuvent survenir au cours d'évaluation des demandes de subventions ou de bourses. Le CRSH est d'avis que ces situations doivent être gérées d'une manière ouverte et transparente. Il incombe aux membres des comités de cerner et de réagir aux conflits d'intérêts réels ou présumés afin que conserver la confiance de la communauté et d'assumer leur responsabilité dans le cadre du processus d'évaluation.

Président de comité

Le président d'un comité joue un rôle essentiel pour ce qui est veiller au respect des politiques et des procédures du CRSH est de prévenir les situations qui pourraient exposer les membres de son comité à des conflits d'intérêts réel ou éventuels. Il travaille en étroite collaboration avec l'agent de programme et, au besoin, sollicite ses conseils avant ou pendant le processus de sélection.

Critères d'évaluation et notation

Comme dans le cas des lettres d'intention, tous les membres doivent lire toutes les demandes détaillées présentées (exception faite des cas de conflits d'intérêt). Chaque membre doit faire des commentaires sur les demandes, les appréciations externes reçues et les budgets proposés.

(Source : *Grands travaux de recherche concertée – Manuel des membres du comité de sélection*)

L'information de la documentation interne sur la confidentialité est généralement complète. L'utilisation de l'information recueillie par le CRSH et les processus de communication des octrois sont bien expliqués, tout comme les mesures prises pour protéger l'information sur les demandes et les appréciateurs. Il serait possible d'améliorer la transparence en ce qui a trait à la confidentialité en incluant une formule type de déclaration signée par les membres du comité de sélection. Il serait possible de réduire les risques si les lignes directrices exactes que doivent respecter les membres du comité de sélection en matière de confidentialité étaient plus explicites et plus facilement accessibles par tout le personnel et les collaborateurs du CRSH intervenant dans ce processus.

Suggestion : Science-Metrix suggère d'inclure – dans la section de la documentation sur la confidentialité de chaque programme – une copie de la déclaration que les membres du comité de sélection signent en accord avec la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. Il serait aussi

possible de fournir un résumé ou une liste des lignes directrices que les membres du comité de sélection s'engagent à respecter en signant cette déclaration.

3.2.3 Confidentialité, impartialité et objectivité

L'information sur le comportement à adopter par les membres de comité pour assurer la qualité et l'objectivité de la sélection en cas d'appel et de plainte est complète. Afin d'assurer la qualité et la validité du processus de sélection, la documentation insiste sur l'importance de la non-communication entre les appréciateurs et les candidats au sujet de leur demande. La documentation présente des exemples d'erreurs qui peuvent donner lieu à des appels de la part des candidats, qui peuvent se révéler utiles pour ceux qui participent au processus de sélection. La documentation pourrait être améliorée si on y ajoutait des instructions plus explicites sur l'exigence de non-communication entre les candidats et les appréciateurs. À l'heure actuelle, seule la page *Annonce des résultats de concours* de la section *Règlements régissant les demandes de subventions* du site Web présente des mises en garde et la section *Règlements* ne contient aucune information sur les principes de confidentialité. L'inclusion de ces principes, particulièrement ceux qui protègent l'identité des appréciateurs, pourrait décourager les tentatives de communication de la part des candidats et réduire les risques de menaces potentielles sur l'objectivité des évaluations.

Suggestion : Science-Metrix suggère que le CRSH ajoute à la documentation les instructions des *Règlements régissant les demandes de subventions*, qui se trouve déjà dans son site Web, sur la communication entre les appréciateurs et les candidats, et sur la confidentialité, afin de décourager toute communication des candidats avec les appréciateurs.

Il est intéressant de mentionner ici les liens possibles entre les sections *Principe fondamentaux régissant la sélection* et *Rôle et fonctionnement des comités de sélection* et les plans de travail détaillés des procédures. Les principes fondamentaux régissant les conflits d'intérêts sont déjà intégrés à la section *Rôle et fonctionnement des comités de sélection*. De plus, dans certains manuels, les conflits d'intérêts et la langue de fonctionnement sont mentionnés dans la section sur le plan de travail des procédures concernant les responsabilités des membres et du président des comités. Ces rappels insistent sur l'importance de respecter les principes fondamentaux de sélection et permettent de réduire encore davantage les risques et les préjugés dans le processus. On pourrait y parvenir en faisant davantage référence aux *Principe fondamentaux régissant la sélection* dans la description des rôles et des responsabilités de chacun des membres des comités dans la section *Rôle et fonctionnement des comités de sélection* et dans la section des plans de travail détaillés des procédures.

3.2.4 Lignes de conduites et processus d'évaluation et de sélection

À la suite des lignes directrices et des renseignements généraux présentés au début des manuels (*Principe fondamentaux régissant la sélection* et *Rôle et fonctionnement des comités de sélection*), le contenu des manuels de sélection internes était très semblable à celui de la documentation en ligne en ce qui concerne les éléments suivants : aperçu et objectifs des programmes, contexte, description du budget et nombre de demandes, valeur et durée, et admissibilité. Ces détails sont semblables à ceux que l'on peut trouver dans les sections consacrées à chaque programme, accessibles par le lien *Demande de financement* du site Web du CRSH. Les observations et les recommandations de ces sections en ligne s'appliquent généralement aux sections correspondantes des manuels de sélection.

Les manuels de programme contiennent une grande variété de lignes directrices sur le processus de sélection, ainsi que des remarques explicitant la sélection des membres des comités et leur formation, les rôles des membres des comités et les étapes du processus. La plupart des manuels de programme (*ICSS : Cours d'analyse statistique; ARUC; Les textes, les documents visuels, le son et la technologie; GTRC; Les questions du multiculturalisme au Canada; Subventions ordinaires de recherche; Subventions de développement de réseaux stratégiques de recherche*) donnent des lignes directrices sur la sélection dans

le segment *Responsabilités* de la section *Rôle et fonctionnement des comités de sélection*. Ce segment présente les rôles respectifs des agents de programme, des membres de comité et du président de comité dans le processus de sélection, avant la réunion du comité et jusqu'après celle-ci.

Dans plusieurs manuels, la description des responsabilités des membres contient les renseignements les plus détaillés sur le processus de sélection : seuls quelques-uns des manuels donnent des renseignements additionnels. Les manuels des programmes *ICSS : Cours d'analyse statistique* et *Les textes, les documents visuels, le son et la technologie* donnent un aperçu du processus de sélection, insistant surtout sur le rôle des membres du comité et sur la préparation en vue de la réunion du comité, en plus du segment *Responsabilités* de la section *Rôle et fonctionnement des comités de sélection*. Le manuel du programme *Subventions ordinaires de recherche* donne le compte rendu le plus complet du processus de sélection, indiquant le rôle des agents de programme, des membres de comité et des présidents de comité. Cependant, les manuels internes des autres comités de sélection n'incluent pas ces renseignements. Par exemple, les lignes directrices et les procédures de traitement des dossiers de demande pendant les réunions des comités de sélection ne sont pas systématiquement documentées dans le manuel de sélection. Habituellement, deux ou trois membres de comité (excluant le président de comité) sont désignés pour examiner en détail chaque demande avant la réunion. Ils sont désignés « lecteurs A, B et C ». Le lecteur A présente son évaluation en détail et les lecteurs B et C discutent des observations et de la notation du lecteur A, et formulent des commentaires additionnels. En fait, les sections *Évaluation et sélection des demandes* présentent surtout les lignes directrices sur les critères d'évaluation ainsi que sur les procédures de notation et de classement, et se concentrent sur les étapes de notation préliminaires plutôt que sur la réunion du comité de sélection. L'élaboration d'une approche systématique étape par étape, semblable à celle du manuel du programme *Subventions ordinaires de recherche*, permettrait de rationaliser les processus de sélection.

Enfin, la section *Rôle et fonctionnement des comités de sélection* de la documentation des programmes *Réalités autochtones* et *Subventions de recherche-crédation en arts et lettres* ne comprend pas de segment *Responsabilités* ni d'instructions étape par étape. Elle donne cependant des instructions sur les procédures du processus de sélection. Des instructions portent sur divers sujets, comme le rôle des membres de comité dans le processus, la langue de fonctionnement et les étapes du processus, et présentent des conseils généraux sur la manière de procéder, notamment. Des instructions représentent des indications efficaces et renvoient à certains des principes fondamentaux du processus de sélection. Il pourrait être bon d'intégrer ces instructions dans la description étape par étape du processus de sélection.

3.2.5 Critères d'évaluation et échelles de notation

Les critères d'évaluation sont présentés dans tous les manuels. Les critères d'évaluation et les systèmes de notation correspondants sont essentiels au processus de sélection par évaluation par les pairs et varient en ce qui a trait aux objets évalués ainsi qu'à la quantité et au niveau de détail selon les objectifs et la clientèle des divers programmes. Le nombre de critères notés va de deux à cinq dans les 13 programmes étudiés. Certains programmes présentent la liste et une brève description des critères et d'autres programmes, une description détaillée des critères (le programme *Subventions ordinaires de recherche*, par exemple), et un renvoi aux avec les renseignements fournis par les candidats.

Mais surtout, les critères d'évaluation du manuel de sélection du programme *Subventions de recherche-crédation en arts et lettres* ne sont pas exactement les mêmes que ceux de la section *Évaluation et sélection*. Cela représente un risque élevé de confusion.

De manière générale, notre étude a permis de constater que les systèmes de notation sont relativement disparates entre les programmes. Les notes attribuées à chacun des critères sont généralement bien documentées pour tous les programmes. La plupart des programmes étudiés utilisent une notation monolithique pour chaque critère. Cependant, certains programmes accordent une plus grande importance à certains critères en variant la pondération. Par exemple, dans le programme *GTRC*, le critère *Programme de recherche proposé* vaut 30 points sur 100, le critère *Forces et aptitudes du*

directeur de projet un maximum de 20 points, le critère *Force et expertise de l'équipe*, 20 points, le critère *Formation des étudiants*, 15 points et le critère *Stratégies de diffusions*, 15 points. Dans le programme *ARUC*, c'est le critère *Résultats* qui recueille le plus de points (40 points) sur 100 et les critères *Force canadienne actuelle* et *Expérience démontrée* valent un maximum de 35 points dans les programmes *Subventions de développement de réseaux stratégiques de recherche*.

Des échelles de notation préétablies (gammes de notation) pour chaque critère sont documentées dans certains programmes, mais près de la moitié des programmes ne les incluent pas. En général, si la note maximale de chaque critère est de 10 points, l'échelle de notation se présente comme suit : 9,1 à 10/Exceptionnel, 8,1 à 9,0/Très bon, 7,1 à 8,0/Bon, 6,0 à 7,0/Acceptable, 0,0 à 5,9/Insuffisant. Les programmes qui utilisent des échelles de notation non monolithiques (*GTRC*, *ARUC* et *Subventions de développement de réseaux stratégiques de recherche*) et certains autres programmes, comme *Les questions du multiculturalisme au Canada* et *Programme sur les rapports en évolution*, ne présentent pas d'échelle de notation préétablie ni de gammes de notation dans les lignes directrices de notation.

Les systèmes de notation des programmes *Subventions ordinaires de recherche* et *Subventions de recherche-crédation en arts et lettres* évaluent deux critères : *Dossier de réalisations en recherche* et *Programme de recherche*. Ces deux critères sont notés sur 10 points chacun. Cependant, ils sont définis par un ensemble de six à huit critères spécifiques non notés, alors que des notes sont attribuées à chacun des critères spécifiques dans les autres programmes. Comme elle simplifie le processus de notation (au détriment d'une plus grande subjectivité), l'utilisation de cette méthode de notation agrégée est sans doute attribuable au fait que ce programme reçoit un très grand nombre de demandes chaque année.

Le programme pilote *Réalités autochtones : Subventions de recherche/développement* est une exception, car sa feuille de résumé utilise une échelle nominale à trois niveaux (élevé, moyen et bas). Cependant, d'après un courriel imprimé, l'agent de programme suggère que les membres du comité adoptent le code numérique sur une échelle de 1 à 10 utilisé par les autres programmes. L'agent ajoute ce qui suit dans ce courriel : « *Le comité peut établir ce qu'il considère comme les caractères distinctifs des demandes à divers niveaux. La note peut ensuite être ajustée pour que les classements finaux du comité reflètent cette vision.* »

Dans l'ensemble, les échelles de notation ou les plages de notation préétablies pour chaque critère d'évaluation sont souvent absentes des manuels de sélection ou ne sont pas complètement intégrées à la section des procédures de notation et des indications additionnelles sur la notation ont été trouvées dans la documentation ponctuelle (courriels ou sections diverses des reliures). Afin d'établir une base commune d'évaluation entre les appréciateurs, particulièrement pour la notation préliminaire avant la réunion du comité de sélection, les manuels de sélection devraient comprendre une échelle de notation préétablie pour chacun des critères notés.

La variation des critères notés entre les programmes peut certainement être expliquée par le mode de fonctionnement de chacun des programmes. Cependant, le CRSH aurait avantage à remettre en question la pertinence de ces critères d'évaluation et de ces échelles de notation pour normaliser l'ensemble de son processus d'évaluation. Cela permettrait de réduire les risques d'inégalité dans l'évaluation des demandes entre les programmes et d'augmenter la transparence du processus.

- **[Moyenne] Recommandation 6** : Évaluer l'efficacité des méthodes de notation, du nombre et de la valeur des critères notés pour chaque programme, et les normaliser. Ajouter également aux lignes directrices de notation des manuels de sélection une échelle de notation préétablie pour chaque critère noté.

3.2.6 Lignes directrices particulières d'évaluation et de notation

Certains programmes visent à soutenir et à encourager les chercheurs qui en sont au début de leur carrière ou qui reviennent à la recherche (voir l'Encadré 8 à la page suivante). Deux programmes proposent des systèmes de notation et de classement pour de tels candidats : *Subventions ordinaires de*

recherche et *Subventions de recherche-crédation en arts et lettres*. Cet engagement est clairement indiqué dans les sections *Critères d'admissibilité* et *Système de notation* du manuel. Les notes et les descriptions tiennent compte de leur situation de carrière ou d'autres situations, le cas échéant.

La plupart des programmes ne considèrent ni ne notent les qualifications, l'expérience et la situation de carrière des candidats. Bien que certains programmes soient réservés à des chercheurs plus expérimentés et plus qualifiés, d'autres n'ont aucune ligne directrice claire sur les désavantages que subissent les jeunes chercheurs ou les chercheurs qui ont choisi un plan de carrière non conventionnel, en ce qui concerne l'évaluation et la notation. En effet, à l'exception des programmes *Subventions ordinaires de recherche* et *Subventions de recherche-crédation en arts et lettres*, aucune ligne directrice d'évaluation et de notation n'est documentée dans les manuels de sélection.

- **[Élevée] Recommandation 7** : Documenter et communiquer de façon claire les lignes directrices d'évaluation et les procédures de notation, selon el cas, pour assurer que les dossiers de suivi des candidats et que toutes les autres variables particulières sont prises en considération dans l'évaluation de leur situation de carrière et d'autres circonstances particulières. Si l'évaluation ne tient pas compte de dimensions particulières ou que les programmes visent des types de candidats particuliers, la population visée devrait être indiquée de manière explicite.

Encadré 8 Ligne directrice sur les nouveaux chercheurs du programme *Subventions ordinaires de recherche*

Le CRSH s'est engagé à aider et à encourager les chercheurs qui entreprennent une carrière en recherche ou qui reviennent à la recherche après avoir assumé pendant un certain temps des responsabilités familiales. Ces personnes peuvent soumettre leur demande à titre de nouveaux chercheurs (expression qui n'a rien à voir avec l'âge de la personne). Il appartient au personnel du CRSH de déterminer si un candidat appartient au groupe des nouveaux chercheurs en se fondant sur les recherches énumérés ci-dessous. Un comité de sélection ne peut pas changer la catégorie d'un chercheur.

Les candidats choisissant de postuler comme nouveau chercheur doivent démontrer ne pas avoir été le chercheur principal ou le directeur de recherche d'une subvention ordinaire de recherche, d'une subvention de grands travaux de recherche concertée ou d'une subvention de recherche stratégique du CRSH.

Ils doivent également répondre à l'un des critères suivants :

1. avoir obtenu leur diplôme le plus élevé moins de cinq ans avant la date limite du concours (le CRSH considérera à cet effet la date à laquelle le chercheur a obtenu son premier doctorat); **ou**
2. avoir occupé un poste menant à la permanence dans une université pendant au moins cinq ans; **ou**
3. avoir occupé un poste universitaire – mais jamais un poste menant à la permanence – dans un établissement où des postes menant à la permanence existent; **ou**
4. avoir dû interrompre ou retarder considérablement leur carrière pour des raisons familiales.

(Source : *Subventions ordinaires de recherche – Manuel des membres du comité de sélection*, page 16)

3.2.7 Lignes directrices et procédures pour les commentaires et la notation préliminaires

La notation, le classement et les commentaires préliminaires des membres du comité sont généralement demandés avant la réunion du comité de sélection. Certains documents internes (surtout des éléments ajoutés aux reliures) fournissent des feuilles de résumé ou de commentaires préliminaires et des feuilles de notation (formules de commentaires à points) pour l'évaluation, mais la plupart des manuels n'incluent pas ces documents fondamentalement très importants. Certains programmes, comme le programme *GTRC*, renvoient à une *Feuille de notation et de commentaires* que les membres du comité doivent remplir avant les étapes de la lettre d'intention et de la demande complète, mais ne les incluent pas dans le manuel. Autrement dit, une documentation complémentaire au manuel de sélection est remise aux membres du comité avec les formules de demande et les pièces jointes (reliures de demande).

La meilleure pratique est celle de la reliure du programme *Subventions de recherche-crédation en arts et lettres*, qui comprend des lignes directrices précises pour les appréciateurs et une *Feuille de commentaires préliminaires et de notation*. Conformément aux lignes directrices et aux procédures de sélection, ce type de document doit être inclus dans tous les manuels de sélection, car il représente un élément clé du processus d'évaluation.

Pour accélérer le déroulement des réunions, on demande aux membres des comités d'envoyer à l'agent de programme, par télécopieur ou courrier électronique, les notes préliminaires de chaque demande de deux à cinq jours avant la réunion. Le personnel du programme compile alors les notes préliminaires à l'aide d'un tableur. La cueillette des notes et des commentaires préliminaires par les agents de programme avant la réunion est un processus important qui assure l'objectivité et l'indépendance de l'évaluation entre les membres du comité. Malgré l'importance de cette information, les détails sur les procédures de notation et de commentaires préliminaires ne sont pas regroupés mais plutôt disséminés dans diverses sections des manuels (*Évaluation et sélection des demandes*, *Processus de sélection*, *Comités de sélection : Organisation et fonctionnement* et *Responsabilités – Membres des comités*), ainsi que dans la section spécialisée *Présentation des notes préliminaires*. Il n'y a aucun détail sur les procédures permettant aux agents de programme de faire en sorte que les membres du comité remettent leurs notes préliminaires à temps.

- **[Élevée] Recommandation 8** : Produire des feuilles de commentaires et de notation préliminaires et les inclure dans le manuel de sélection de chaque programme et documenter clairement les lignes directrices et les procédures de remise des commentaires et des notes préliminaires dans une section du manuel de sélection. étiquetée à cette fin.

3.2.8 Lignes directrices et procédures précisant le rôle et les tâches des appréciateurs

Dans l'ensemble, nous avons constaté que les lignes directrices et les procédures précisant le rôle et les tâches des membres du comité (appréciateurs internes) avant la réunion du comité sont assez bien documentées. Cependant, les processus des réunions sont moins bien décrits et ne sont pas systématiquement présentés dans les manuels de sélection. Certains programmes qui présentent des instructions détaillées sur les procédures de sélection au moyen d'un plan de travail étape par étape ou de lignes directrices et de procédures actives spécifiques donnent davantage de renseignements sur le mode de fonctionnement du comité.

Comme le mentionne le manuel du programme *Subventions ordinaires de recherche*, voici les principales étapes³ des procédures des réunions des comités de sélection :

- discuter de toutes les demandes en fonction de leurs notes préliminaires;
- décider, par consensus, de la note finale de chaque demande;
- classer les demandes;
- s'entendre, pour chaque demande sélectionnée, sur un budget approprié pour la recherche proposée;
- s'entendre sur les commentaires qui seront envoyés à chaque candidat (enquêteur principal).

Les deux premières étapes et le travail d'évaluation préliminaire des membres du comité et des appréciateurs externes sont au cœur de la procédure d'évaluation. Les programmes n'exigent pas tous des évaluations et des conseils externes pour l'évaluation des demandes. L'évaluation externe est

³ Source : *Subventions ordinaires de recherche – Manuel des membres du comité de sélection*, p. 19.

obligatoire pour les programmes *Subventions ordinaires de recherche* et *GTRC*. Les programmes de recherche stratégique ont des lignes directrices différentes en ce qui concerne l'évaluation externe. Elle est obligatoire pour deux des six programmes (*Réalités autochtones* et *Subventions de recherche-crédation en arts et lettres*), optionnelle pour deux autres (*ARUC* et *Subventions pour la conception de réseaux stratégiques de recherche*) et non applicable pour les deux derniers (*Les textes, les documents visuels les sons et la technologie : Programme de réseautage* et *Les textes, les documents visuels les sons et la technologie : Subventions pour ateliers d'été, ateliers et conférences*).

Pour la plupart des programmes étudiés (8 sur 13), les membres des comités appelés « lecteurs » évaluent certaines demandes avant la réunion selon leur champ de spécialité. Pendant la réunion, les discussions préliminaires sur les commentaires formulés par deux ou trois lecteurs (qui ont examiné la demande en détail) sur chaque demande assurent que les notes reflètent bien les qualités de chaque demande. Le lecteur A donne aux membres du comité un bref résumé qui présente les forces et les faiblesses de la demande et formule une recommandation préliminaire. Le lecteur B et le lecteur C formulent des commentaires additionnels. Pour que la décision représente le consensus, tout membre du comité peut demander qu'on poursuive la discussion. Le rôle des lecteurs est décrit à la section *Responsabilités – Membres des comités* de la section sur la sélection (voir l'Encadré 9).

Les procédures liées aux délibérations des lecteurs pendant les réunions ne sont pas bien documentées dans les manuels de sélection.

Encadré 9 Lecteurs A et B (sous Responsabilités – Membres des comités)

Pour faciliter les discussions au sein des comités, deux membres de comité (à l'exception du président) dont choisis pour étudier en détail chacune des demandes. Ils sont désignés comme lecteur A et lecteur B.

Les lecteurs doivent :

- s'assurer qu'ils ne sont pas en conflit d'intérêt avec le chercheur principal, les co-chercheurs ou les collaborateurs des demandes qui leur ont été assignées.
- préparer les commentaires en vue de la discussion lors de la réunion de mars en résumant leurs observations quant au dossier des réalisations en recherches et au programme de recherche sur la feuille de notation en fonction des critères énoncés dans les pages du présent guide. Dans la mesure du possible, leurs observations doivent faire référence aux commentaires des appréciateurs externes, et doivent souligner les accords ou les divergences d'opinions. Lorsqu'il y a divergence d'opinion entre le lecteur et au moins un des appréciateurs, le lecteur doit être en mesure de l'expliquer dans ses observations. Les commentaires consignés sur les feuilles de notation serviront d'aide-mémoire au lecteur pendant les discussions du comité et, dans la mesure où les observations des lecteurs sont acceptées par le comité, elles constitueront les commentaires du comité qui seront transmis au candidat.
- accorder une note préliminaire pour chaque dossier assigné. Les lecteurs accordent une note au dossier des réalisations en recherche et une au programme de recherche, en s'appuyant sur les tableaux 1 et 2 (5^e sections de la partie VII).
- fixer un montant pour le budget des demandes assignées. Lorsque la note attribuée au dossier des réalisations en recherche et celle attribuée au programme de recherche sont toutes les deux supérieures à 2,6, le lecteur, à partir du budget recommandé, doit proposer un montant pour chaque année tout en s'assurant que le projet demeure réalisable.

(Source : *Subventions ordinaires de recherche – Manuel des membres du comité de sélection*)

Délibérations préliminaires (évaluation des lettres de présentation des demandes)

Dans l'initiative conjointe *Programme sur les rapports en évolution*, le président de comité passe en revue les notes préliminaires avec le comité et prend note des demandes présentant un écart d'**au moins 10 points** avec les notes attribuées.

Le lecteur A présente un court résumé verbal, indique les forces et les faiblesses de la demande et suggère une recommandation préliminaire. Le lecteur B et le lecteur C font des commentaires additionnels. Les demandes pour lesquelles les lecteurs divergent d'opinion feront l'objet de discussions plus approfondies. Pour assurer le consensus, tout membre peut demander qu'on discute davantage d'une demande.

(Source : *Programme sur les rapports en évolution – Instructions pour les membres du comité*)

3.2.9 Lignes directrices et procédures régissant le rôle et les tâches des présidents et de comité et des agents de programme

Comme on l'a mentionné précédemment, le président de comité joue un rôle central pour assurer le respect des politiques et des procédures du CRSH, l'examen des écarts dans les délibérations (revues, notations et commentaires préliminaires et externes) et l'élimination des conflits d'intérêts potentiels ou confirmés mettant en cause les membres du comité. À tous les stades du processus de sélection, le président de comité travaille en étroite collaboration avec l'agent de programme à qui il demande conseil. Ensemble, ils s'assurent que, tout au long du concours, tous les intervenants comprennent parfaitement et appliquent uniformément les politiques et les règles pertinentes du CRSH et traitent chaque demande de façon juste et équitable. Ces principes directeurs sont essentiels pour assurer la rigueur, l'équité et l'efficacité du processus de sélection. Toutes les lignes directrices documentées supposent une connaissance tacite des procédures pratiques non documentées visant à atténuer divers types de risques et de préjugés. Il va sans dire que les manuels ne peuvent pas documenter toutes ces procédures, mais le CRSH aurait avantage à produire un manuel de procédures générales qui fait référence aux tâches des présidents de comité et des agents de programme, et présente les risques et préjugés possibles qui peuvent survenir dans le processus de sélection et les procédures documentées correspondantes.

- **[Élevée] Recommandation 9** : Adopter un flux de travail étape par étape (A, B, C) pour chaque programme et normaliser, documenter et concentrer les rôles, les tâches ainsi que les procédures sous-jacentes de chacun des intervenants du processus de sélection. Ce flux de travail doit être intégré aux manuels du comité de sélection et doit documenter clairement, pour chacun des programmes, les lignes directrices et les procédures liées à chacun des membres des comités de sélection, comme les tâches des présidents de comité, du personnel des programmes et des appréciateurs (lecteurs) avant, pendant et après les réunions. Il faut inclure des renvois aux tâches des présidents de comité, des agents de programme et des appréciateurs, expliquer les risques et les préjugés possibles qui peuvent se présenter pendant le processus de sélection, et prévoir des procédures officielles pour les atténuer.

3.3 Évaluation externe

L'évaluation externe des demandes représente un élément important du processus de sélection de plusieurs des programmes étudiés. Cinq des treize programmes étudiés exigent une évaluation externe additionnelle. Cette exigence est obligatoire pour certains programmes ou peut être demandée par le comité de sélection pour d'autres programmes. Généralement, les lignes directrices, procédures de base et renseignements documentés relativement aux évaluations externes ne sont pas complètement détaillées ni systématiquement présentées. Cela s'applique également aux cas où les évaluations externes sont optionnelles (une courte phrase mentionne la participation possible d'appréciateurs externes) ou ne font pas partie de la procédure de sélection. Le manuel du programme *Subventions ordinaires de recherche* présente des lignes directrices claires dans la section *Évaluations externes* (voir l'Encadré 10 ci-dessous). Cette section insiste sur le jugement des membres du comité en ce qui concerne les risques de préjugés, d'inégalité ou de recommandations conflictuelles provenant des appréciateurs externes.

Encadré 10 Lignes directrices pour les évaluations externes

La première étape du processus de sélection consiste à obtenir, pour chaque demande, des évaluations indépendantes préparées par des spécialistes nationaux et internationaux du ou des domaines visés. Ces évaluations sont nécessaires puisque les comités de sélection ne peuvent évidemment pas compter autant d'experts qu'il y a de disciplines et de champs d'intérêts représentés dans l'éventail des demandes qu'ils sont appelés à évaluer.

Il faut obtenir au moins deux, mais pas plus de trois, appréciations externes pour chaque demande. L'un des appréciateurs doit aussi être choisi, si possible, dans la liste des appréciateurs suggérés par le candidat, l'autre est choisi par l'agent de programmes. Les demandes seront envoyées, dans la mesure du possible, aux appréciateurs avant le début du mois de janvier. Les appréciations reçues seront acheminées aux membres des comités à intervalles réguliers et ce, de préférence, avant le début du mois de février.

Lors de la réunion, les membres des comités de sélection doivent juger de la qualité des évaluations et soupeser les différentes opinions émises afin de parvenir à une décision sur chaque demande. Si un comité ne recommande pas une subvention alors qu'une ou plusieurs appréciations sont en général favorables, il devra donner des raisons précises qui motivent sa recommandation afin de ne pas négliger l'importance de ces évaluations.

Il arrive que les comités reçoivent une évaluation qu'ils jugent tendancieuse, injuste ou préjudiciable au candidat. Dans un tel cas, le Conseil leur demande de se servir de leurs commentaires pour informer le candidat qu'ils ne partagent pas l'opinion de l'appréciateur. Le comité peut même recommander qu'un appréciateur ne soit plus consulté.

Si une évaluation est injurieuse, dégradante ou infamante pour un candidat, l'agent de programmes peut décider de ne pas la montrer aux membres du comité.

Si aucune évaluation n'est reçue – ce qui est rare – les membres des comités devront prêter une attention particulière à la justification de leurs recommandations qui seront fondées uniquement sur leurs évaluations.

(Source : *Subventions ordinaires de recherche – Manuel des membres du comité de sélection*)

- **[Élevée] Recommandation 10** : Documenter clairement dans une section spécifique du manuel de sélection de chaque programme, que l'évaluation externe des demandes soit obligatoire, optionnelle ou non applicable. Cette section devrait inclure les lignes directrices et procédures que le comité doit suivre en matière de traitement et de recherche de conseils

externes dans le processus de sélection. De plus, les manuels doivent présenter les instructions destinées aux appréciateurs externes.

Comme on l'a mentionné précédemment, l'évaluation externe n'est pas utilisée dans tous les programmes étudiés. Le CRSH a probablement des motifs particuliers pour décider si le processus de sélection d'un programme exige la participation d'appréciateurs externes. Cependant, certains programmes, malgré l'importance des sommes en cause (dépenses de programme et valeur moyenne des subventions), n'ont pas recours à des appréciateurs externes. Ce facteur augmente évidemment les risques de discrimination en raison de préférences personnelles, linguistiques, sexuelles, sectorielles, régionales ou institutionnelles et de conflits d'intérêts dans le processus de sélection. Par exemple, les programmes *Les textes, les documents visuels, les sons et la technologie*, *ICSS*, *Les questions du multiculturalisme au Canada* et *Programme sur les rapports en évolution*, qui ont accordé respectivement des subventions moyennes de 50 000 \$, 150 000 \$, 47 000 \$ et 40 000 \$ en 2004 à de grandes équipes, ne font pas appel à des appréciateurs externes (voir le Tableau 2). De plus, les deux programmes suivants ne recourent aux appréciateurs externes que de manière optionnelle : *ARUC* et *Subventions de conception en recherche stratégique*. Ces deux programmes ont accordé en moyenne des subventions de 997 000 \$ (5 ans) et 30 000 \$ (5 mois).

Tableau 2 Analyse en fonction des risques des pratiques d'évaluation externe et des statistiques de programme

	Subventions de recherche stratégique			Initiatives conjointes stratégiques		
	ARUC	Les textes, les documents visuels, le son et la technologie ¹	Programme des subventions de développement de réseaux stratégiques	ICSS ²	Les questions du multiculturalisme au Canada	Programme sur les rapports en évolution
Appréciateurs externes	Participation optionnelle	Non	Participation optionnelle	Non	Non	Non
STATISTIQUES SUR LES PROGRAMMES						
Dépenses de programme 2003-04 (k\$)	6 476	567	885	450	967	84
Durée des subventions (années)	Jusqu'à 5	1	Moins d'un an (5 mois)	3	1	1
Valeur maximale de subvention annuelle (k\$)	P.C. : 200	50	30	50	50	25/40 (grande équipe)
Valeur maximale de subvention totale (k\$)	1 000	50	30	150	50	25/40 (grande équipe)
Valeur moyenne des subventions (concours de 2004)	L.I. : 19 P.C. : 997	40	29	150	47	36*
Nombre de demandes (concours de 2004)	L.I. : 125 P.C. : 40	22	137	3	70	13*
Nombre de demandes admissibles	L.I. : 124 P.C. : 40	19	135	3	67	12*
Nombre de subventions (concours de 2004)	L.I. : 31 P.C. : 15	12	31	3	18	3*
Taux de réussite (% des demandes admissibles)	48 %	63 %	23 %	100 %	27 %	25 %

S.O. : Sans objet; N.P. : Non précisé; L.I. : Lettre d'intention; P.C. : Proposition complète; Conc. : Conception; Rech. : Recherche; ¹ Cours d'analyse statistique et Accès aux centres de données de recherche; ² Subventions de réseautage et Subventions pour ateliers d'été, ateliers et conférences; * Concours de 2003

Source : Compilation de Science-Metrix à partir de données du CRSH fournies par le service Politiques et planification du CRSH

De plus, le nombre de subventions octroyées par ces programmes (avec ou sans évaluation externe) s'échelonne de 3 à 31 et le taux de succès des demandes admissibles est de 23 à 48 %, ce qui est comparable à celui des autres programmes où l'évaluation externe est obligatoire. Ainsi, il serait bon de tenir compte de l'analyse en fonction des risques de la valeur de l'évaluation externe dans le processus de sélection de ces programmes.

- **[Élevée] Recommandation 11** : Selon leur justification et la manière dont elles sont utilisées dans certains programmes, évaluer l'utilité des évaluations externes pour les programmes où cette pratique est optionnelle ou inexistante. Intégrer les processus d'évaluation externe au besoin.

4 Classement des demandes et recommandations

4.1 Documentation en ligne

La documentation en ligne ne contient aucune référence sur les lignes directrices et les procédures de classement et de recommandation. Cette information est présentée uniquement dans les manuels de sélection du CRSH. Comme c'était le cas avec les critères d'évaluation, la documentation en ligne ne comprend pas de renseignements sur les échelles de classement et sur leur relation avec les recommandations. De plus, outre les systèmes de classement fixe fondés sur la notation, certaines procédures de classement comprennent une distribution des résultats reflétant les mérites relatifs des demandes, le budget disponible et une formule de distribution. Encore une fois, ces procédures de classement et de recommandation ne sont pas décrites en ligne. Ces lignes directrices et procédures sont importantes pour que les clients du CRSH comprennent le processus de sélection; ceux-ci profiteraient de cet accès pour deux raisons : 1) ils comprendraient mieux leurs notations relatives et les commentaires formulés par l'agent de programme; et 2) ils pourraient identifier et examiner les erreurs (administratives, factuelles et procédurales) qui auraient pu se produire dans cette partie du processus de sélection.

La section suivante porte sur les lignes directrices et les procédures de classement et de recommandation présentées dans les manuels des comités de sélection.

4.2 Documentation interne

4.2.1 Classement et distribution des demandes

La plupart des programmes utilisent un système pour classer ou distribuer les notes des demandes. Ces systèmes de classement caractérisent les notes globales dans des intervalles spécifiques afin d'harmoniser les notes entre les membres du comité de sélection. Des échelles de classement préétablies qui fixent une valeur de notation minimale globale pour la sélection sont utilisées dans cinq programmes. Le nombre d'échelles de notation et la valeur de notation minimale varie entre ces cinq programmes (voir l'Encadré 11 à la page suivante).

D'autres programmes utilisent une valeur seuil de notation globale pour déterminer si une demande mérite un examen approfondi. Ce seuil est en accord avec les valeurs de classement minimales préétablies : 60/100 ou 70/100. Pour certains programmes, ce seuil peut varier selon le nombre de demandes, les budgets disponibles et les à sommes octroyer. Pour normaliser le processus, les membres du comité doivent respecter ces lignes directrices de classement en formulant leurs notes préliminaires. Ces classements et les budgets octroyés font l'objet de discussions pendant les réunions de comité.

Encadré 11 Nombre d'échelles de notation et valeurs minimales pour la sélection					
Programmes	GTRC	ARUC	Développement des réseaux stratégiques	Les questions du multiculturalisme au Canada	Programme sur les rapports en évolution
Nombre d'échelles de classement préétablies	3	4	3 (6 paires)	3	4
Échelles de classement (valeur de classement, recommandation, signification)	<p>80-100 : excellente lettre d'intention; semble respecter tous les objectifs du programme; proposition prioritaire.</p> <p>70-79 : bonne lettre d'intention; semble respecter la plupart des objectifs du programme; proposition qui mérite d'être prise en considération.</p> <p>Moins de 70 : valeur ou potentiel insuffisant.</p>	<p>80-100 : excellente proposition; semble respecter tous les objectifs du programme; proposition prioritaire.</p> <p>70-79 : bonne proposition; semble respecter la plupart des objectifs du programme; proposition qui mérite d'être prise en considération.</p> <p>60-69 : proposition marginale; semble respecter certains des objectifs du programme; on peut encourager le candidat à réviser sa proposition et à la présenter dans un concours ultérieur.</p> <p>Moins de 60 : valeur ou potentiel insuffisant.</p>	<p>100 / 90-99,9 / 80-89,9 : doit recevoir une subvention; excellente proposition.</p> <p>70-79,9 / 60-69,9 : pourrait recevoir une subvention; bonne demande.</p> <p>Moins de 60 : non recommandée; valeur ou potentiel insuffisant.</p>	<p>80-100 : excellente proposition; semble respecter tous les objectifs du programme; proposition prioritaire.</p> <p>60-79 : bonne proposition; semble respecter la plupart des objectifs du programme; proposition qui mérite d'être prise en considération.</p> <p>Moins de 60 : valeur ou potentiel insuffisant.</p>	<p>25-30 : excellente proposition; respecte tous les objectifs du programme; proposition prioritaire.</p> <p>20-24,9 : bonne proposition; respecte la plupart des objectifs du programme; proposition qui mérite d'être prise en considération.</p> <p>15-19,9 : proposition marginale; respecte certains des objectifs du programme.</p> <p>Moins de 15 : valeur ou potentiel insuffisant.</p>
Valeur minimale	70/100	70/100	60/100	60/100	67/100 (20/30)

4.2.2 Examen du budget, de la valeur de la subvention et du classement des demandes selon les fonds disponibles

À ce stade du processus de sélection, les risques associés aux préférences et aux préjugés d'ordre personnel, linguistique, sexuel, sectoriel, régional ou institutionnel sont principalement liés aux processus de notation préliminaire et des comités employés par les lecteurs A, B et C, et aux délibérations des membres du comité sur l'attribution des notes finales. Lorsque les notes finales sont examinées et attribuées à chaque demande, certains comités de sélection utilisent des formules de distribution préétablies pour classer les demandes.

Cependant, les processus d'examen des budgets et de la valeur des subventions et les procédures liées au classement ne sont pas systématiquement documentés dans les manuels de sélection (voir l'Encadré 12 pour un exemple de ce type de documentation) et sont absents de plusieurs des manuels. Dans l'ensemble, les manuels de sélection ont tendance à porter davantage sur les lignes directrices et les procédures de notation et de classement préliminaires plutôt que sur les délibérations et le mode de fonctionnement des réunions. Le manuel du programme *Subventions ordinaires de recherche* fait exception, car il consacre une section à l'examen du budget (Section VIII) qui présente en détail les dépenses admissibles et inadmissibles, les allocations de dégagement pour la recherche, les lignes directrices sur les sources de financement multiples ainsi que des renseignements sur la distribution historique des notes obtenues par les demandes. De plus, des lignes directrices précises prennent en considération le type d'institution à laquelle appartiennent les candidats pour tenir compte du fait que les chercheurs travaillant en région éloignée ont tendance à accorder une plus grande partie de leur budget aux déplacements et aux communications que les chercheurs situés dans les centres urbains.

Encadré 12 Examen du budget et valeur de la subvention

Pour chaque demande ayant reçu des notes supérieures à 6 sur 10, les membres du comité établissent le niveau de financement nécessaire à la réalisation des activités de recherche.

Le niveau de financement devrait être calculé à partir des critères suivants :

- la somme demandée (qui doit correspondre de façon claire et raisonnable au programme de recherche du candidat);
- les justifications fournies;
- les normes et exigences qui ont cours dans les disciplines ou les domaines en questions,
- l'avis des évaluateurs, s'il y a lieu.

Les comités doivent aussi noter que le budget nécessaire sera vraisemblablement plus élevé si le programme de recherche est réalisé par une équipe plutôt que par un seul chercheur.

Les comités doivent également prendre en compte le type d'établissement auquel le candidat est affilié. Ainsi, un chercheur se trouvant dans un établissement isolé a tendance à accorder une part plus importante de son budget aux voyages et aux frais de communication qu'un chercheur situé dans un grand centre.

Le comité de sélection doit avant tout chercher à établir un niveau de financement global qui convient à chaque programme de recherche plutôt qu'à disséquer le budget proposé.

(Source : *Subventions ordinaires de recherche – Manuel des membres du comité de sélection*)

4.2.3 Risques associés au classement et à la disponibilité du budget

À la fin de la réunion, les membres du comité passent en revue les demandes classées et finalisent les notes, les classements et les budgets. La liste finale à envoyer au Conseil est produite pour classer les demandes dans trois catégories : demandes recommandées pour un financement, demandes recommandées mais ne pouvant être financées et demandes non recommandées. Cependant, aucune ligne directrice ne précise la marche à suivre si plusieurs demandes ont obtenu la même note et qu'il faut décider laquelle obtiendra une subvention. Le manuel du programme *Subventions ordinaires de recherche* mentionne que cette situation est problématique pour le comité, sans toutefois proposer de solution.

- **[Élevée] Recommandation 12 :** Documenter clairement les lignes directrices et les procédures utilisées par les comités de sélection de chaque programme afin de classer et de distribuer les notes pour les demandes retenues, de passer le budget en revue, de déterminer la valeur de la subvention et de décider quelles demandes obtiendront un financement en cas d'égalité. Les lignes directrices et les procédures de classement et de recommandation doivent également être accessibles en ligne et reproduire exactement la documentation interne du CRSH. La documentation liée aux décisions budgétaires doit être incluse dans le manuel et fournir les lignes directrices et les procédures qui permettent d'atténuer les risques et les préjugés (préférences et préjugés d'ordre personnel, linguistique, sexuel, sectoriel, régional ou institutionnel) pendant l'octroi et l'examen du budget.

4.2.4 Discussions sur les politiques par les observateurs et les membres des comités

Les comités jouent un rôle important dans l'amélioration des politiques de sélection du CRSH. À la suite du processus de sélection, les comités discutent des politiques afin d'informer le personnel du CRSH des difficultés éprouvées pendant le processus et pour donner des conseils sur les problèmes de fond des programmes. La haute direction du CRSH s'appuie sur les comptes rendus de ces séances de discussion pour améliorer les politiques et procédures. Cette pratique représente un processus très utile pour améliorer les activités de sélection à venir et atténuer les risques et les préjugés.

Des observateurs sont également invités à assister aux réunions du comité de sélection du programme *Subventions ordinaires de recherche* : « Ces observateurs assurent la liaison entre les comités de

sélection, la gestion du CRSH et le Conseil lui-même. Ils voient à la mise en œuvre des politiques et des procédures de sélection du CRSH. Les observateurs assistent aux réunions des comités, mais ne participent pas aux discussions entourant les dossiers. ». Cette procédure renforce le rôle du président de comité et des agents de programme en assurant l'équité, l'exhaustivité et l'intégrité des travaux du comité et en faisant en sorte que tous les intervenants comprennent parfaitement et appliquent toutes les politiques et les règles pertinentes du CRSH et qu'ils traitent toutes les demandes équitablement.

Malgré l'importance de ce processus de rétroaction, peu de manuels de sélection incorporent les commentaires des observateurs, des visiteurs et des membres de comité. Ces renseignements permettraient aux nouveaux apprécateurs de prendre connaissance des problèmes qui ont été vécus et qui ont fait l'objet de discussions.

Suggestion : Dans la mesure du possible, Science-Metrix suggère que les commentaires et les discussions des observateurs et des membres de comité portant sur les politiques et visant l'amélioration du processus soient accessibles et se répercutent dans les manuels de sélection et la documentation en ligne.

5 Langues officielles

5.1.1 Exigence de bilinguisme

Les *Règlements régissant les demandes de subventions* du CRSH invitent les candidats à présenter leurs demandes de subvention dans l'une ou l'autre des langues officielles. Cette exigence de bilinguisme pourrait être plus transparente pour les candidats si elle était accompagnée des lignes directrices et des procédures sur les langues utilisées par les agents de programme et les comités de sélection. Par exemple, le manuel interne du programme *Réalités autochtones* précise ce qui suit : « *le langage que nous partageons est l'anglais, mais plusieurs dossiers sont en français; nous devons donc utiliser à l'occasion le français pour exprimer nos opinions (sous-titres, par exemple) pendant l'évaluation* ». Il est important pour les francophones de savoir que l'anglais est utilisé dans les comités, car un francophone pourrait estimer que le risque de discrimination serait réduit si sa demande était présentée en anglais plutôt qu'en français. À l'heure actuelle, voici le seul conseil donné aux candidats sur le site Web du CRSH (voir l'Encadré 13 ci-dessous) :

Encadré 13 Lignes directrices sur les langues officielles utilisées dans le processus de demande

Les demandes peuvent être présentées en français ou en anglais. Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter la [Loi sur les langues officielles](#) du Canada.

(Source : http://www.sshrc.ca/web/apply/policies/g_languages_f.asp)

Cette exigence de base sur la connaissance écrite et la bonne compréhension orale de l'autre langue officielle est également présentée dans la section *Principe fondamentaux régissant la sélection*. Cependant, cette exigence est quelquefois nuancée dans d'autres sections des manuels à l'aide de remarques ponctuelles sur l'utilisation de la langue pendant les réunions des comités de sélection (voir l'Encadré 14 ci-dessous).

Encadré 14 Lignes directrices sur les langues officielles utilisées dans le processus de sélection		
Réalités autochtones – Subventions de développement	Subvention de recherche-crédation en arts et lettres	Programme sur les rapports en évolution
<p>Langue de fonctionnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le langage que nous partageons est l'anglais; - mais plusieurs dossiers sont en français; nous devons donc utiliser à l'occasion le français pour exprimer nos opinions (sous-titres, par exemple) pendant l'évaluation; - propose de prendre le temps de rédiger des traductions ou des résumés en anglais; - il est important de prendre le temps de bien évaluer les dossiers en français pour assurer l'équité des évaluations; - ne pas hésiter à fournir ou à demander des précisions, quelle que soit la langue d'usage. 	<p>Langue de fonctionnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - notre dénominateur commun est notre capacité à lire les deux langues officielles - mais nous devons tous avoir la possibilité de nous exprimer dans notre langue de précision - aussi, nous devons aider les autres à faire le pont - nous suggérons d'utiliser aussi bien le français que l'anglais pendant les discussions sur les dossiers (vous pourrez suivre sur les feuilles de lecteur A) - ne pas hésiter à demander des précisions (il est bon de disposer de résumés, de toute façon!) 	<p>Étant donné qu'on attend des membres qu'ils puissent participer à des débats bilingues sans traduction simultanée, une bonne compréhension de l'autre langue écrite et parlée est essentielle. Les membres doivent se sentir à l'aise de s'exprimer dans la langue de leur choix pendant les réunions. Les recommandations du comité sont consignées dans la langue du candidat.</p>

De plus, les manuels de sélection ne contiennent pas de sections ou de lignes directrices précises sur les langues officielles.

- **[Moyenne] Recommandation 13 :** Pour tous les programmes, normaliser les lignes directrices et les procédures sur l'utilisation des langues parlées et écrites pendant les réunions des comités de sélection. Des lignes directrices sur les langues officielles à l'intention des candidats doivent être accompagnées de lignes directrices et de procédures sur les langues utilisées par les comités de sélection et tout autre comité pertinent dans l'évaluation, le classement et la recommandation des demandes admissibles.

6 Statistiques sur les programmes

L'analyse comparative des programmes fondée sur les données quantitatives est une manière utile de déceler les risques de gestion des programmes. De plus, la compilation des indicateurs de série chronologique peut donner un portrait de l'évolution des programmes, car certains programmes peuvent subir d'importantes variations d'une année à l'autre (budget de fonctionnement total, budget de subventions total, nombre de candidats, nombre de subventions octroyées, etc.). Chaque année, la Division des politiques et de la planification du CRSH compile, met à jour et communique les statistiques sur les programmes et les résultats des concours pour aider la direction, le personnel des programmes et les clients du CRSH à accéder aux statistiques détaillées sur chacun des programmes (cliquer sur le lien *Statistiques* de la section *Le CRSH* dans le site Web du CRSH). Les statistiques désagrégées sont facilement accessibles pour le programme *Subventions ordinaires de recherche*; dans le cas des autres programmes, les statistiques sont agrégées par groupe (Subventions stratégiques, par exemple).

Les statistiques de programme sur les budgets, les demandes, les institutions et les subventions ne sont pas systématiquement présentées dans les manuels des comités de sélection ou dans la documentation en ligne. Il serait possible de résumer les statistiques détaillées et de les incorporer dans un tableau inclus dans la documentation de programme destinée aux agents de programme, aux candidats et aux membres des comités de sélection. Si on offrait au public l'accès aux statistiques, les personnes qui ne connaissent pas bien ces programmes pourraient acquérir des connaissances préalables. De plus, les statistiques détaillées donnent beaucoup de renseignements sur les aspects personnels, linguistiques, sexuels, sectoriels, régionaux et institutionnels et pourraient servir de base à un examen en profondeur sur les risques et les préjugés.

La Division des politiques et de la planification du CRSH nous a remis des statistiques spécifiques sur les programmes qui ne sont pas systématiquement ou facilement disponibles par le biais de la documentation en ligne ou interne. Des statistiques détaillées ont été produites pour chacun des programmes étudiés, mais les données pour deux sous-programmes n'étaient pas accessibles, car dans la base de données de la Division des politiques et de la planification, ces données sont regroupées avec celles de leurs programmes parents. En particulier, les statistiques du programme *Les textes, les documents visuels, le son et la technologie : Subventions pour ateliers d'été, ateliers et conférences* sont regroupées avec celles du programme *Les textes, les documents visuels, le son et la technologie : Subventions de réseautage* et celles du programme *ICSS – Accès aux centres de données de recherche* avec celles du programme *ICSS – Cours d'analyse statistique*.

- **[Moyenne] Recommandation 14 :** Compiler, mettre à jour et rendre publiques les statistiques détaillées sur chacun des concours. Le personnel et les clients du CRSH bénéficieraient de la publication d'un tableau résumant ces statistiques dans la documentation destinée aux agents de programme, aux candidats et aux membres des comités de sélection.

Annexe A – Programmes du CRSH à l'étude

Subventions de recherche

- Subventions ordinaires de recherche
- Grands travaux de recherche concertée (GTRC)

Subventions de recherche stratégique

- Réalités autochtones : Subventions de développement
- Réalités autochtones : Subventions de recherche
- Alliances de recherche universités-communautés (ARUC)
- Les textes, les documents visuels, le son et la technologie : Subventions de réseautage
- Les textes, les documents visuels, le son et la technologie : Subventions pour ateliers d'été, ateliers et conférences
- Subventions de recherche-crédation en arts et lettres
- Subventions de développement de réseaux stratégiques de recherche

Initiatives conjointes

- Initiative canadienne sur les statistiques sociales (ICSS) – Cours d'analyse statistique
- Initiative canadienne sur les statistiques sociales (ICSS) – Accès aux centres de données de recherche
- Les questions du multiculturalisme au Canada
- Programme sur les rapports en évolution