

## SOMMAIRE DE LA RÉPONSE DE LA DIRECTION

### Rapport d'évaluation final de l'Initiative de la nouvelle économie (INÉ)

Date : le 17 mars 2010

#### Programme de l'INÉ : contexte

Dans le cadre du plan du gouvernement du Canada visant à consolider l'éducation, la recherche et l'innovation, en 2000, le ministre des Finances a annoncé l'attribution d'un nouveau financement de recherche au Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH). Ce financement d'une valeur de 100 millions de dollars en cinq ans devait servir à mettre sur pied l'INÉ, une initiative destinée à mieux faire comprendre les changements et la dynamique de la nouvelle économie ainsi qu'à maximiser la capacité du Canada à orienter l'avenir de façon à en tirer profit par la suite, et ce, pour le bien de tous.

En 2001, le CRSH a lancé l'INÉ sous la forme d'un regroupement de mécanismes de financement de la recherche portant sur la nouvelle économie. Plutôt que d'imposer une définition particulière de la « nouvelle économie », l'INÉ a permis d'aborder divers sujets de recherche au sein des quatre grands secteurs suivants : les questions générales liées à la nouvelle économie, la gestion et l'entrepreneuriat, l'éducation et l'apprentissage permanent.

Les objectifs généraux de l'INÉ étaient les suivants :

- favoriser la réalisation d'excellents travaux de recherche portant sur la nouvelle économie en mettant l'accent sur des approches multidisciplinaires novatrices;
- établir de nouveaux partenariats de recherche dans les secteurs public, privé et sans but lucratif;
- documenter la prise de décisions dans les secteurs public et privé.

#### Évaluation sommative de l'INÉ et réponse de la direction

Conformément au plan d'évaluation du CRSH ainsi qu'à ce qui est précisé dans le cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats de l'INÉ, l'évaluation sommative de l'INÉ visait à déterminer la pertinence de l'initiative, à évaluer ses réalisations et ses résultats – y compris la qualité de la recherche – et à présenter les leçons tirées de sa réalisation.

Les principales conclusions de l'évaluation sont présentées sous la forme de huit leçons.

Les conclusions issues de l'évaluation seront cruciales pour ce qui est d'orienter les initiatives actuelles ou futures du CRSH. Étant donné les leçons tirées de l'INÉ, la direction du CRSH a convenu qu'elle tiendrait compte des éléments de conception et d'appui organisationnel uniques qui étaient importants pour la réalisation d'excellents travaux de recherche dans le cadre de l'INÉ et qu'elle pourrait, si possible, les intégrer dans la nouvelle architecture des programmes du CRSH.

Par conséquent, la réponse de la direction présentée ci-dessous montre comment le CRSH peut mettre en application les leçons tirées de l'INÉ dans sa nouvelle architecture de programmes, en particulier dans le cadre de l'initiative de partenariats et d'alliances proposée ainsi que pour la stratégie de recherche liée à l'innovation, au leadership et à la prospérité.

Réponse de la direction du CRSH  
au rapport d'évaluation final de l'Initiative de la nouvelle économie (INÉ)

Leçon tirée	Réponse de la direction
<p>1. Pour équitablement administrer le financement des programmes qui ont de grands mandats, il faut définir et communiquer des critères clés. Il est important de définir les limites du mandat et des critères de sélection afin que les chercheurs puissent déterminer si leur projet de recherche est admissible à un financement. Les critères de sélection sont habituellement liés aux objectifs des programmes, donc ces derniers doivent aussi être clairement définis.</p>	<p>La direction est partiellement d'accord.</p> <p>La direction intégrera des critères clairement définis dans la nouvelle architecture des programmes du CRSH. De plus, le groupe d'experts chargé de l'examen du processus d'évaluation par les pairs a recommandé qu'on communique ces critères.</p> <p>Dans certains cas, il est important que les objectifs de programme soient généraux de manière à favoriser l'innovation et à permettre l'évaluation des capacités du destinataire. Par exemple, dans le cadre de l'appel spécial de propositions sur la gestion, l'administration et les finances (de 2007 à 2009), le CRSH a communiqué une stratégie comportant des objectifs et des critères généraux relatifs à l'excellence. Cette approche a fourni aux candidats possibles suffisamment de renseignement pour qu'ils puissent déterminer si leur projet de recherche était admissible à un financement.</p>
<p>2. Les principaux objectifs des programmes et des projets ainsi que leurs critères de réussite doivent être clairement définis afin de favoriser la responsabilisation et l'apprentissage. Ces définitions et ces critères de réussite doivent être intégrés dans des documents de programme, en particulier en ce qui a trait aux exigences liées à l'établissement de rapports.</p>	<p>La direction est d'accord.</p> <p>Communiquer des critères de programme augmente la probabilité que des détenteurs de subvention obtiennent des résultats prévus et imprévus et qu'ils soient en mesure de présenter des rapports. En 2010-2011, les divisions de programme du CRSH, avec le soutien de la Division du rendement organisationnel et de l'évaluation, détermineront la valeur pratique de la conception d'un mode intégré d'établissement de rapports, notamment des indicateurs ordinaires permettant de mesurer l'utilité qu'ont les partenariats pour l'atteinte des objectifs de programme et l'obtention de résultats connexes.</p>
<p>3. Même s'il est important de clairement définir les objectifs et les critères de réussite, maintenir une certaine souplesse pour certains éléments de la conception de programme peut favoriser la créativité et la capacité de réaction quant au projet ainsi que l'apprentissage au sein des équipes de recherche subventionnées.</p>	<p>La direction est d'accord.</p> <p>La nouvelle architecture des programmes proposée pour le CRSH permettra une plus grande souplesse en appuyant des moyens novateurs de favoriser des types de partenariats de recherche établis ou nouveaux, des activités de mobilisation des connaissances ainsi que le développement du talent.</p>

<p>4. En général, les compétences des principaux chercheurs principaux concernant la gestion de projets et les forces des équipes de recherche correspondaient beaucoup à la façon dont les projets de recherche étaient menés. Afin de mieux appuyer les chercheurs principaux menant d'autres projets de grande envergure, on pourrait fournir des lignes directrices ou des suggestions concernant la composition des équipes, y compris proposer un gestionnaire de projet et un expert de la mobilisation des connaissances.</p>	<p>La direction est d'accord.</p> <p>Le CRSH a pris des mesures pour que ses critères de programme montrent clairement l'importance des structures de gestion et de gouvernance nécessaires à la réalisation de projets de grande envergure, comme les Grands travaux de recherche concertée et les Alliances de recherche universités-communautés. Toutefois, dans ses documents sur les programmes, il pourrait insister sur l'importance et la pertinence qu'a cet aspect pour la réussite du projet. Ce point pourrait également être mentionné au cours des réunions de démarrage.</p> <p>Par ailleurs, étant donné la nouvelle architecture des programmes proposée, la direction discutera avec la Division des finances afin d'examiner les dépenses admissibles, en particulier en ce qui a trait aux honoraires. Elle tentera ainsi de déterminer si les coûts relatifs à l'administration de projets doivent être plus clairement définis.</p> <p>Enfin, dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de libre accès du CRSH, le CRSH pourrait demander aux candidats de montrer, dans leur résumé de projet, comment ils prévoient gérer leur recherche. Cela fournirait des modèles et des renseignements précieux que de futurs candidats pourraient utiliser.</p>
---	---

<p>5. La nature diversifiée des partenariats non universitaires exige des politiques et des mesures de succès différentes.</p> <p>a. Les programmes devraient être conçus de façon à mettre l'accent sur des partenariats non universitaires véritables et pertinents, dont la contribution dépend de la capacité et des caractéristiques des organismes partenaires. Cela favoriserait une meilleure utilisation des ressources en mettant l'accent sur des partenariats productifs et mutuellement profitables sans empêcher l'établissement de nouveaux partenariats.</p> <p>b. Les exigences liées à l'établissement de rapports devraient montrer la valeur qu'apportent les partenariats à un projet, en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– en indiquant le nom des partenaires ainsi que le rôle qu'ils jouent non seulement en début de projet, mais également à mi-chemin et à la fin;</li> <li>– en définissant le type d'organisme partenaire dont il est question ainsi qu'en décrivant leurs capacités et le rôle qu'ils jouent dans le cadre du projet;</li> <li>– en indiquant la valeur des contributions non financières des organismes partenaires;</li> <li>– en déterminant les résultats attribuables aux partenaires non universitaires;</li> <li>– en incluant des résumés ou des rapports de rétroaction de partenaire si l'on veut comprendre l'impact qu'a la recherche sur l'organisme partenaire.</li> </ul>	<p>La direction est d'accord.</p> <p>a. Les candidats à une subvention à court ou à long terme de l'initiative de partenariats et d'alliances proposée devront démontrer l'authenticité d'alliances et de partenariats officiels en fournissant des preuves de leur structure de gouvernance, des plans stratégiques, des lettres de participation et d'engagement ou des protocoles d'entente. Cette exigence permettra une évaluation documentée de la qualité et du niveau d'engagement des partenariats proposés.</p> <p>b. Le CRSH trouvera des moyens de s'assurer que l'on comprend bien l'utilité des partenariats en adoptant les stratégies suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– élaborer, en collaboration avec la Division du rendement organisationnel et de l'évaluation, un modèle logique et un cadre de gestion du rendement pour la nouvelle architecture des programmes, ce qui comprend des indicateurs permettant de mesurer l'utilité de partenariats;</li> <li>– faire parvenir le rapport d'étape directement aux partenaires afin qu'ils puissent présenter des commentaires sur la qualité des partenariats en fonction de leur situation;</li> <li>– investir le temps et les ressources nécessaires afin de mener des activités d'établissement de rapports.</li> </ul>
--	---

<p>6. L'utilisation d'une approche complète et adaptée en matière d'établissement de rapports contribuera à améliorer la mesure du rendement de programmes nouveaux ou novateurs. Une stratégie de mesure du rendement détaillée et continue devrait comprendre des mesures qualitatives et quantitatives ainsi qu'être clairement liée à des objectifs de programme et de projet. De plus, elle devrait comporter certaines caractéristiques (comme des approches novatrices) susceptibles de donner lieu à de nouveaux apprentissages.</p>	<p>La direction est partiellement d'accord.</p> <p>La direction a besoin d'une stratégie continue de mesure du rendement. Toutefois, il faudrait limiter l'adaptation afin de facilement pouvoir effectuer un suivi des rapports et les communiquer. L'une des approches proposées consiste à élaborer un cadre permettant de présenter des rapports sur des indicateurs ordinaires qui sont clairement liés à un programme et à ses objectifs. On pourrait également considérer la possibilité d'inclure d'autres indicateurs uniques d'établissement de rapports qui fourniraient des résultats précis en ce qui a trait à des secteurs de recherche thématique. Le CRSH évaluera la valeur pratique de cette suggestion, particulièrement dans le contexte du renouvellement continu de son architecture de programmes.</p>
<p>7. Pour diriger et coordonner la mobilisation des connaissances au sein d'un programme, il faut une stratégie de mobilisation des connaissances – avec une importante rétroaction de la part des intervenants – ainsi qu'un plan interne de gestion du rendement et de ressourcement.</p>	<p>La direction est d'accord.</p> <p>Le CRSH a pris d'importantes mesures afin de consolider sa stratégie continue de mobilisation des connaissances, notamment en mettant sur pied la Division de la mobilisation des connaissances et de l'intégration des programmes. De plus, le conseil d'administration a approuvé une stratégie de mobilisation des connaissances lors de sa réunion de novembre 2009.</p> <p>D'ici 2011, la Division de la mobilisation des connaissances et de l'intégration des programmes poursuivra les initiatives suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– améliorer les critères de sélection, la conception de programme et les lignes directrices concernant la mobilisation des connaissances;</li> <li>– augmenter l'utilisation d'outils et d'infrastructures de mobilisation des connaissances en sciences humaines;</li> <li>– établir une communauté de praticiens en matière de mobilisation des connaissances au sein du CRSH et à l'externe.</li> </ul>

<p>8. On peut conserver les aspects novateurs de l'INÉ, et la recherche sur la nouvelle économie peut se poursuivre grâce à des programmes de financement moins ciblés.</p>	<p>La direction est partiellement d'accord.</p> <p>La nouvelle architecture des programmes du CRSH comprendra les éléments novateurs de l'INÉ. Elle mettra donc l'accent sur l'excellence de la recherche, les partenaires non universitaires, la formation d'étudiants et la mobilisation des connaissances dans les secteurs public et privé.</p> <p>Même si des fonds ciblés seront intégrés dans l'architecture des programmes, il sera encore important d'informer les chercheurs et les partenaires qu'un financement supplémentaire est disponible dans tous les domaines de recherche.</p>
---	--

**Personne-ressource :**

**Gail Zboch**

Agente principale de programme

Programmes stratégiques et Initiatives conjointes

Tél. : 613-943-1148

Courriel : [gail.zboch@sshrc-crsh.gc.ca](mailto:gail.zboch@sshrc-crsh.gc.ca)