

Réponse de la direction à l'évaluation du Programme des centres d'excellence en commercialisation et en recherche de 2017 et plan d'action

Le Programme des centres d'excellence en commercialisation et en recherche (CECR) a été instauré en 2007 pour jumeler des pôles d'expertise en recherche à des entreprises et ainsi combler le fossé entre l'innovation et la commercialisation. Ce jumelage permet la mise en commun des connaissances et des ressources qui contribuent à accélérer la commercialisation des innovations.

À ce jour, le Programme des CECR a financé 29 centres; 19 d'entre eux recevaient toujours des fonds au moment de rédiger le présent rapport. Les centres appuyés facilitent la commercialisation dans les quatre domaines prioritaires définis dans la stratégie des sciences et de la technologie de 2007 : l'environnement, les ressources naturelles, les sciences de la santé et de la vie et les technologies de l'information et des communications. De plus, les centres ont pour mandat de devenir autonomes tout en maximisant les retombées économiques pour leurs partenaires.

La dernière évaluation du Programme des CECR remonte à 2012. Elle portait sur les résultats obtenus au cours des premières années du Programme. La présente évaluation couvre la période quinquennale allant de l'exercice 2012-2013 à l'exercice 2016-2017. Elle porte avant tout sur les principaux résultats intermédiaires que sont les retombées sur les entreprises servies, les résultats en matière de commercialisation et l'autonomie financière des centres, mais examine également les avantages économiques du Programme et les questions liées à sa conception et à sa prestation.

À l'issue d'un processus concurrentiel, la société de conseillers en gestion Goss Gilroy inc. a reçu le mandat de réaliser l'évaluation. La réponse de la direction des Réseaux de centres d'excellence (RCE) aux recommandations découlant de l'évaluation et le plan d'action proposé sont présentés en détail ci-dessous.

RÉPONSE DE LA DIRECTION DES RCE

COMMENTAIRES GÉNÉRAUX

Le Comité de gestion des RCE reconnaît que l'évaluation du Programme des CECR est basée sur plusieurs sources de données, à savoir l'examen des documents clés, l'examen des données financières, les entrevues avec les informateurs clés, le sondage en ligne auquel ont répondu les partenaires des centres et les organisations servies, les études de cas et l'analyse économétrique.

La direction des RCE reconnaît également que l'évaluation comporte des limites, les principales étant la grande variabilité de la mise en œuvre des centres et la difficulté d'attribuer les résultats aux fonds du Programme des CECR. Afin d'atténuer ces limites, on a eu recours à une typologie regroupant les centres en fonction des principales caractéristiques de leur modèle d'exécution et à une analyse économétrique.

L'évaluation confirme que le Programme des CECR est toujours nécessaire pour jumeler des pôles d'expertise en recherche à des entreprises et ainsi combler le fossé entre l'innovation et la commercialisation et que ce jumelage permet la mise en commun des connaissances et des ressources qui contribuent à accélérer la commercialisation des innovations. Le Programme est en forte demande et la souplesse du modèle d'exécution comporte de nombreux avantages. Il est unique dans l'écosystème d'innovation et, par conséquent, occupe un créneau important sans empiéter sur le mandat des autres organisations fédérales. Le Programme canadien des

accélérateurs et des incubateurs est celui qui ressemble le plus au Programme des CECR, mais ses objectifs et ses mécanismes d'exécution sont différents (p. ex. les liens avec les universités et les mécanismes de financement [subventions versus contributions]).

Le Programme des CECR a des retombées favorables sur les organisations partenaires sur le plan de la réceptivité, des capacités et des investissements en matière de recherche et développement. En outre, les données indiquent que le Programme donne les résultats attendus compte tenu du créneau qu'il occupe et qu'il ne semble pas empiéter sur d'autres programmes de financement.

Le Programme des CECR cadre avec la stratégie fédérale actuelle en matière de sciences, de technologie et d'innovation et les objectifs du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada et des Instituts de recherche en santé du Canada (les organismes subventionnaires fédéraux). Toutefois, on a cerné quelques problèmes en ce qui a trait à sa prestation en réponse aux besoins de toutes les parties concernées.

En bref, la direction des RCE est d'accord avec la conclusion globale de l'évaluation, à savoir que le programme est utile et qu'il apporte une valeur ajoutée. La réponse détaillée à chacune des recommandations est présentée ci-dessous et le plan d'action est présenté dans le tableau à la suite.

RECOMMANDATION 1

Continuer d'offrir le Programme des CECR et maintenir la souplesse des modèles d'exécution des centres. Les objectifs du Programme des CECR répondent à une lacune identifiée dans la capacité d'innovation et de commercialisation du Canada et cadrent avec les priorités fédérales et celles des trois organismes subventionnaires. De plus, l'évaluation montre que le Programme des CECR produit plusieurs des résultats escomptés dans les entreprises appuyées par les centres, notamment une croissance accrue des ventes, des dépenses de recherche et développement, du nombre d'employés et des salaires.

Les centres adoptent naturellement une série de modèles d'exécution qui aboutissent à différents résultats positifs (par exemple, les investisseurs sont plus susceptibles d'assurer la protection de la propriété intellectuelle, tandis que les fournisseurs de services sont plus susceptibles d'accélérer le temps de mise sur le marché et la croissance des entreprises). Cela donne à penser que la souplesse est un atout, car elle permet au Programme des CECR, dans son ensemble, de relever de multiples défis liés à la commercialisation.

En même temps, certains centres (principalement les fournisseurs de services) semblent n'entretenir que des liens ténus avec le milieu académique et aucun ne semble profiter directement de la recherche et des innovations actuelles en sciences humaines. En tant que telle, la haute direction devrait tenir compte de l'intérêt et du besoin d'établir un lien direct avec le milieu académique, ainsi que de l'intérêt et du besoin d'intégrer une perspective plus large à la notion d'innovation.

RÉPONSE DE LA DIRECTION : D'ACCORD

La direction des RCE est d'accord avec cette recommandation. La souplesse du Programme des CECR, qui permet aux centres de concevoir leur propre modèle d'exécution, est un atout important. La direction des RCE reconnaît cependant que certains centres ne semblent pas avoir établi de liens solides avec les institutions post-secondaire, même si les petites et moyennes entreprises qui collaborent avec plusieurs de ces centres exploitent les innovations issues du milieu académique. À l'avenir, le Secrétariat des RCE insistera davantage sur l'ouverture à tous les secteurs, particulièrement à celui des sciences humaines.

MESURES PROPOSÉES

1. Le Secrétariat des RCE continuera d'offrir le Programme des CECR en y apportant les améliorations nécessaires et en en conservant la souplesse comme atout.
2. Le Secrétariat des RCE incitera les centres à renforcer ou à mieux communiquer leurs liens avec le milieu académique, le cas échéant. Les modèles d'exécution fructueux seront mis en valeur, par exemple pendant l'assemblée générale annuelle des RCE et les autres activités qui relient le Programme des CECR et les institutions post-secondaire telles les conférences de l'Association of University Technology Managers.
3. Le Secrétariat des RCE collaborera avec le Comité de gestion des RCE et le milieu des sciences humaines pour élargir la définition de l'innovation dans les objectifs du Programme, modifier la composition du Comité consultatif du secteur privé afin d'élargir l'éventail des compétences et de diversifier les domaines d'expertise, et apporter des modifications au Programme afin d'intégrer un plus grand nombre de secteurs, notamment celui des sciences humaines.

RECOMMANDATION 2

Allouer plus de temps aux centres pour leur permettre d'atteindre l'autonomie financière et préciser ce que le Programme des CECR entend par « autonomie financière ». La plupart des centres sont sur le chemin de l'indépendance en ce qui concerne le financement des CECR. Toutefois, les données probantes indiquent que la création d'un centre d'excellence de calibre international exige un engagement à long terme. Cela est particulièrement vrai pour les centres du secteur de la santé et des sciences de la vie, pour lesquels le chemin à parcourir vers la commercialisation (et celui vers la solvabilité financière) est beaucoup plus long que pour de nombreux autres secteurs. De plus, même si un centre peut maintenir certaines opérations sans le financement des CECR, la fin prématurée de la participation au programme peut réduire les services et détourner l'attention des objectifs du programme des CECR.

Le Programme des CECR devrait plus spécifiquement :

- a. accorder plus de temps pour atteindre l'autonomie financière en allongeant les cycles de financement ou en offrant d'autres possibilités de prolongation;
- b. préciser aux parties prenantes (centres, membres du Comité consultatif du secteur privé et autres) la définition de l'autonomie financière du programme, en établissant une distinction entre l'indépendance par rapport au financement des CECR et l'indépendance totale par rapport au financement du secteur public;
- c. fournir des directives supplémentaires sur les attentes concernant la façon dont les centres apporteront des « avantages au Canada » après le financement des CECR.

RÉPONSE DE LA DIRECTION : D'ACCORD

La direction des RCE est d'accord avec cette recommandation. En permettant à tous les centres recevant actuellement des fonds ou ayant reçu des fonds dans le passé de participer au concours des CECR de 2018, elle reconnaît que les centres ont besoin de plus de temps pour atteindre l'autonomie financière. En outre, la définition de l'autonomie financière donnée dans le cadre de ce concours a été modifiée de manière à tenir compte de la réalité des divers secteurs et à donner aux centres la souplesse nécessaire pour atteindre leurs objectifs et montrer leur progression vers l'autonomie financière. En outre, le Secrétariat des RCE veillera à ce que la

définition de l'autonomie financière soit bien comprise des centres. Il a d'ailleurs déjà ajouté une exigence pour le concours des CECR de 2018 : les centres doivent dorénavant réfléchir à leur succès après qu'ils cesseront de recevoir les fonds du Programme des CECR. Enfin, la direction des RCE cherchera des façons de mieux tirer parti des investissements faits précédemment dans les centres et ailleurs.

MESURES PROPOSÉES

1. Le Secrétariat des RCE continuera de surveiller de près la progression des centres vers l'atteinte de leurs objectifs et de collaborer avec le Comité de gestion des RCE et le Comité de direction des RCE pour définir les paramètres du nouveau concours.
2. Le Secrétariat des RCE a déjà introduit la définition de l'autonomie financière dans le concours de 2018. Cependant, il veillera à bien faire comprendre que l'autonomie financière signifie l'indépendance par rapport aux fonds du Programme des CECR et non l'indépendance totale par rapport aux fonds publics.
3. Pour donner suite à une suggestion du Comité consultatif du secteur privé, le Secrétariat des RCE a introduit une nouvelle exigence dans le cadre du concours des CECR de 2018 : dans leur demande, les centres doivent dorénavant donner une définition de leur succès après qu'ils cesseront de recevoir les fonds du Programme des CECR. Il continuera de travailler avec le Comité de gestion des RCE et le Comité de direction des RCE pour préciser cette exigence.

RECOMMANDATION 3

Étudier la pertinence et la faisabilité des améliorations potentielles suivantes :

- a. clarifier les aspects clés des critères de sélection, tels que la définition de « avantages pour le Canada »; l'importance relative de la représentation régionale, nationale ou sectorielle d'un centre; la mesure dans laquelle les demandes de financement de la deuxième ronde sont examinées en fonction de leurs mérites propres ou évaluées par rapport à d'autres demandes;
- b. dans le cadre du processus d'examen, offrir d'autres possibilités de contact avec le Comité consultatif du secteur privé et préciser davantage les rôles et les mandats respectifs de ce comité et du comité d'experts;
- c. renforcer ou officialiser la coordination avec les stratégies de commercialisation provinciales, en raison de l'importance de la présence régionale et de la possibilité d'accorder une importance accrue aux pôles;
- d. multiplier les occasions de partager les leçons apprises entre les centres, y compris les stratégies de viabilité, les pratiques commerciales, etc.

RÉPONSE DE LA DIRECTION : D'ACCORD

La direction est d'accord avec cette recommandation. Bien qu'il soit difficile d'examiner les centres les uns par rapport aux autres en raison du caractère unique de chaque modèle d'exécution, le Secrétariat des RCE peut repenser et préciser certains aspects des critères de sélection. L'aspect de la position dans l'écosystème et des priorités globales du gouvernement fédéral sera intégré au critère des « avantages pour le Canada ». Il éclaircira le rôle et le mandat respectifs du Comité consultatif du secteur privé et des comités d'experts dans la

documentation des RCE et les diffusera dans le milieu. De plus, le Secrétariat des RCE pourrait trouver des moyens de multiplier les possibilités d'échanges entre les candidats et le Comité consultatif du secteur privé à différentes étapes du processus d'évaluation. La direction des RCE est d'accord avec la recommandation d'assurer une coordination avec les stratégies de commercialisation provinciales, mais cela est difficile à réaliser en raison de la méconnaissance des acteurs concernés au niveau provincial et de l'absence de relation avec eux. Cependant, il envisagera des possibilités de coordination, que ce soit avec les organismes des gouvernements provinciaux ou les organisations de développement régional. Une telle coordination existe déjà avec les gouvernements du Québec et de l'Ontario et la région de la capitale nationale (service de guide expert). Enfin, la direction des RCE convient qu'il faudrait donner aux centres davantage d'occasions de mettre en commun les leçons apprises, ce qu'elle fera à l'aide de l'assemblée générale annuelle des RCE, de webinaires et d'autres moyens appropriés.

MESURES PROPOSÉES

1. Le Secrétariat des RCE continuera de collaborer avec le Comité de gestion des RCE, le Comité de direction des RCE et le Comité consultatif du secteur privé pour définir le critère des « avantages pour le Canada » et le processus d'évaluation avant le prochain concours des CECR.
2. Le Secrétariat des RCE éclaircira le rôle et le mandat respectifs du Comité consultatif du secteur privé et des comités d'experts et les diffusera dans le site Web des RCE. En outre, il cherchera des façons de favoriser les échanges entre les candidats et le Comité consultatif du secteur privé pendant les concours et les évaluations de suivi.
3. Le Secrétariat des RCE cherchera des moyens d'assurer une meilleure coordination avec les provinces, par exemple l'organisation d'activités de communication ciblées dans l'ensemble du Canada (en fonction du budget disponible).
4. Offrir aux centres des occasions de mettre en commun les leçons apprises à la prochaine assemblée générale annuelle des RCE et dans le cadre de webinaires et d'autres activités appropriées.

Évaluation du Programme des CECR : réponse et plan d'action de la direction

Recommandation	Réponse de la direction du Programme		
	Réponse et mesures	Responsables	Échéance des mesures
<p>Recommandation 1 : Continuer d'offrir le Programme des CECR et maintenir la souplesse des modèles d'exécution des centres.</p> <p>Les objectifs du Programme des CECR répondent à une lacune identifiée dans la capacité d'innovation et de commercialisation du Canada et cadrent avec les priorités fédérales et celles des trois organismes subventionnaires. De plus, l'évaluation montre que le Programme des CECR produit plusieurs des résultats escomptés dans les entreprises appuyées par les centres, notamment une croissance accrue des ventes, des dépenses de recherche et développement, du nombre d'employés et des salaires.</p> <p>Les centres adoptent naturellement une série de modèles d'exécution qui aboutissent à différents résultats positifs (par exemple, les investisseurs sont plus susceptibles d'assurer la protection de la propriété intellectuelle, tandis que les fournisseurs de services sont plus susceptibles d'accélérer le temps de mise sur le marché et la croissance des entreprises). Cela donne à penser que la souplesse est un atout, car elle permet au Programme des CECR, dans son ensemble, de relever de multiples défis liés à la commercialisation.</p> <p>En même temps, certains centres (principalement les fournisseurs de services) semblent n'entretenir que des liens ténus avec le milieu académique et aucun ne semble profiter directement de la recherche et des</p>	<p>D'ACCORD</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le Secrétariat des RCE continuera d'offrir le Programme des CECR en y apportant les améliorations nécessaires et en conservant la souplesse comme atout. 2. Le Secrétariat des RCE incitera les centres à renforcer ou à mieux communiquer leurs liens avec le milieu académique, le cas échéant. Les modèles d'exécution fructueux seront mis en valeur, par exemple pendant l'assemblée générale annuelle des RCE et les autres activités qui relient le Programme des CECR et les institutions post-secondaire telles les conférences de l'Association of University Technology Managers. 3. Le Secrétariat des RCE collaborera avec le Comité de gestion des RCE et le milieu des sciences humaines pour élargir la définition de l'innovation dans les objectifs du Programme, modifier la composition du 	<p>Directeur adjoint au Programme des CECR</p> <p>Directeur adjoint au Programme des CECR</p> <p>Directeur adjoint au Programme des CECR et agent de liaison du CRSH</p>	<p>Septembre 2017</p> <p>Mai 2018</p> <p>Octobre 2019</p>

Évaluation du Programme des CECR : réponse et plan d'action de la direction

Recommandation	Réponse de la direction du Programme		
	Réponse et mesures	Responsables	Échéance des mesures
<p>innovations actuelles en sciences humaines. En tant que telle, la haute direction devrait tenir compte de l'intérêt et du besoin d'établir un lien direct avec le milieu académique, ainsi que de l'intérêt et du besoin d'intégrer une perspective plus large à la notion d'innovation.</p>	<p>Comité consultatif du secteur privé afin d'élargir l'éventail des compétences et de diversifier les domaines d'expertise, et apporter des modifications au Programme afin d'intégrer un plus grand nombre de secteurs, notamment celui des sciences humaines.</p>		
<p>Recommandation 2 : Allouer plus de temps aux centres pour leur permettre d'atteindre l'autonomie financière et préciser ce que le Programme des CECR entend par « autonomie financière ».</p> <p>La plupart des centres sont sur le chemin de l'indépendance en ce qui concerne le financement des CECR. Toutefois, les données probantes indiquent que la création d'un centre d'excellence de calibre international exige un engagement à long terme. Cela est particulièrement vrai pour les centres du secteur de la santé et des sciences de la vie, pour lesquels le chemin à parcourir vers la commercialisation (et celui vers la solvabilité financière) est beaucoup plus long que pour de nombreux autres secteurs. De plus, même si un centre peut maintenir certaines opérations sans le financement des CECR, la fin prématurée de la participation au programme peut réduire les services et détourner l'attention des objectifs du programme des CECR.</p> <p>Le Programme des CECR devrait plus spécifiquement :</p> <p>a. accorder plus de temps pour atteindre</p>	<p>D'ACCORD</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le Secrétariat des RCE continuera de surveiller de près la progression des centres vers l'atteinte de leurs objectifs et de collaborer avec le Comité de gestion des RCE et le Comité de direction des RCE pour définir les paramètres du nouveau concours. 2. Le Secrétariat des RCE a déjà introduit la définition de l'autonomie financière dans le concours de 2018. Cependant, il veillera à bien faire comprendre que l'autonomie financière signifie l'indépendance par rapport aux fonds du Programme des CECR et non l'indépendance totale par rapport aux fonds publics. 3. Pour donner suite à une suggestion du Comité consultatif du secteur privé, le Secrétariat des RCE a introduit une nouvelle exigence dans le cadre du concours des CECR de 2018 : dans leur demande, les centres doivent dorénavant donner une définition de leur succès après qu'ils cesseront de recevoir les fonds du Programme 	<p>Directeur adjoint au Programme des CECR</p> <p>Directeur adjoint au Programme des CECR et agents de liaison des CECR</p> <p>Responsable du Programme des CECR (gestionnaire principal du programme)</p>	<p>Octobre 2019</p> <p>Septembre 2017</p> <p>Septembre 2017</p>

Évaluation du Programme des CECR : réponse et plan d'action de la direction

Recommandation	Réponse de la direction du Programme		
	Réponse et mesures	Responsables	Échéance des mesures
<p>l'autonomie financière en allongeant les cycles de financement ou en offrant d'autres possibilités de prolongation;</p> <p>b. préciser aux parties prenantes (centres, membres du Comité consultatif du secteur privé et autres) la définition de l'autonomie financière du programme, en établissant une distinction entre l'indépendance par rapport au financement des CECR et l'indépendance totale par rapport au financement du secteur public;</p> <p>c. fournir des directives supplémentaires sur les attentes concernant la façon dont les centres apporteront des « avantages au Canada » après le financement des CECR.</p>	<p>des CECR. Il continuera de travailler avec le Comité de gestion des RCE et le Comité de direction des RCE pour préciser cette exigence.</p>		
<p>Recommandation 3 : Étudier la pertinence et la faisabilité des améliorations potentielles suivantes.</p> <p>a. Clarifier les aspects clés des critères de sélection, tels que la définition de « avantages pour le Canada »; l'importance relative de la représentation régionale, nationale ou sectorielle d'un centre; la mesure dans laquelle les demandes de financement de la deuxième ronde sont examinées en fonction de leurs mérites propres ou évaluées par rapport à d'autres demandes.</p> <p>b. Dans le cadre du processus d'examen, offrir d'autres possibilités de contact avec</p>	<p>D'ACCORD</p> <p>1. Le Secrétariat des RCE continuera de collaborer avec le Comité de gestion des RCE, le Comité de direction des RCE et le Comité consultatif du secteur privé pour définir le critère des « avantages pour le Canada » et le processus d'évaluation avant le prochain concours des CECR.</p> <p>2. Le Secrétariat des RCE éclaircira le rôle et le mandat respectifs du Comité</p>	<p>Directeur adjoint au Programme des CECR</p> <p>Responsable du Programme</p>	<p>Octobre 2019</p> <p>Mars 2018</p>

