

# **Évaluation du mécanisme de programme des initiatives conjointes**

Rapport final

22 janvier 2007



## AVANT-PROPOS ET REMERCIEMENTS

### ÉVALUATION DU MÉCANISME DE PROGRAMME DES INITIATIVES CONJOINTES

---

Le Conseil de recherches en sciences humaines est l'organisme fédéral qui encourage et appuie la recherche, la formation et la mobilisation des connaissances dans le domaine des sciences humaines. Comme l'indique *Définir nos orientations*, la recherche en sciences humaines fait progresser les connaissances et nous aide à mieux comprendre les êtres humains, les collectivités et les sociétés – leurs pensées, leurs modes de vie et la façon dont ils interagissent entre eux et avec leur environnement. Grâce à ses programmes et à ses politiques, le CRSH permet d'atteindre les plus hauts niveaux d'excellence en recherche au Canada et favorise le partage des connaissances entre les disciplines, les universités et tous les secteurs de la société.

Le mécanisme de programme des initiatives conjointes (IC) du CRSH a été lancé au cours de l'exercice 1989-1990. Depuis 1989, le CRSH a participé à 44 IC avec plus de 32 partenaires distincts et a mobilisé plus de 40 millions de dollars de fonds additionnels au profit de la recherche en sciences humaines. Les programmes conçus dans le cadre du mécanisme de programme des IC sont gérés par la Division des programmes stratégiques et des initiatives conjointes du CRSH (DPSIC), y compris ceux qui ont été mis au point dans le cadre de l'Initiative de la nouvelle économie (INÉ). Son objectif consiste à inciter d'importants intervenants (p. ex. les universités, la communauté ainsi que les organismes des secteurs public et privé) à travailler en partenariat pour l'élaboration et le soutien de programmes de recherche au profit de la société canadienne.

L'évaluation a été menée par une équipe indépendante de R.A. Malatest & Associates en collaboration avec Circum Network Inc. mandatés par la Division du rendement organisationnel, de l'évaluation et de la vérification (ROEV) du CRSH. Le personnel de la Division du ROEV a également participé à certaines parties de l'étude. Cette évaluation visait à déterminer si le mécanisme de programme des initiatives conjointes est toujours pertinent et efficace en ce qui concerne sa gouvernance, sa conception et sa mise en œuvre. De plus, on s'attendait à ce que l'évaluation fournisse des précisions sur les résultats et les impacts généraux du mécanisme.

Dans le cadre du Plan d'évaluation axé sur les risques du CRSH de 2006-2007 à 2008-2009, cette évaluation vise à faciliter la prise de décisions par la haute direction du CRSH en ce qui concerne la poursuite et l'amélioration possibles du mécanisme de programme des initiatives conjointes. Plusieurs questions d'évaluation ont été soulevées, notamment le bien-fondé du mécanisme, sa conception et prestation, ses résultats immédiats, ses risques et possibilités, ainsi que ses solutions.

Dans l'ensemble, l'évaluation a démontré que le mécanisme de programme des initiatives conjointes du CRSH est extrêmement pertinent, car il permet d'établir des liens afin de maximiser l'impact et la qualité de la recherche en sciences humaines. De plus, l'évaluation cerne les résultats positifs en ce qui a trait à la création et au maintien de partenariats nationaux et internationaux, à la production de financement ainsi qu'au développement d'une capacité de recherche en sciences humaines.

Quatre recommandations ont été présentées par l'équipe d'évaluation, la principale étant la poursuite du soutien offert au mécanisme de programme des initiatives conjointes (IC). Pour tirer profit au maximum de cet investissement stratégique, on a présenté d'autres recommandations liées à des améliorations au mécanisme des IC concernant sa gestion, sa mise en oeuvre et sa gouvernance. La direction du CRSH a approuvé plusieurs des améliorations proposées, lesquelles sont présentées dans le [Sommaire de la réponse de la direction](#).

Les opinions exprimées dans le cadre de cette évaluation sont celles de l'équipe externe et ne reflètent pas nécessairement le point de vue du CRSH, présenté dans la réponse de la direction mentionnée plus tôt. J'aimerais remercier l'équipe externe de R.A. Malatest & Associates (Heather MacDonald et Suzanne Bélanger) ainsi que Benoît Gauthier, de Circum Network Inc. Leur professionnalisme, leur dévouement et l'excellent travail qu'ils ont effectué dans le cadre de cette évaluation ont été des plus appréciés.

Les efforts de l'équipe de conseillers a reçu un solide appui grâce à diverses contributions des membres de la Division du rendement organisationnel, de l'évaluation et de la vérification du CRSH. Parmi ceux-ci, on retrouve Courtney Amo, France Landriault, Robert Lalonde, Jocelyne Manseau-Mandeville, Rafika Amira et Michael Bazant.

Je remercie particulièrement les membres de la direction et le personnel du Programme des initiatives conjointes, soit Gisèle Yasmeen, Marc Fonda, Craig McNaughton, Murielle Gagnon, Tariq Bhatti, Laurent Messier, Gordana Krcevinac, Éric Bastien, Jacques Critchley, Garry Pinard, Luc Lebrun et Les MacDonald. Leurs connaissances et leur collaboration à fournir les documents et les données nécessaires ont été vitales à l'évaluation.

Il faut également souligner l'apport des membres du Comité consultatif sur l'évaluation, qui ont fourni de l'orientation et des conseils au cours de l'étude. Parmi ces membres, on compte Patricia Dunne, Marc Fonda, Denis Croux, Gordana Krcevinac, Sylvie Paquette, Hélène Régnier, Les MacDonald et Rafika Amira. Leurs connaissances et leurs points de vue ont contribué à maintenir le rythme tout le long du processus d'évaluation.

Bien qu'il soient trop nombreux pour que je les remercie individuellement, j'aimerais aussi remercier les nombreux chercheurs et partenaires des programmes des initiatives conjointes qui ont donné de leur temps et de leurs idées à cette évaluation. Dans un contexte où les demandes de renseignements abondent, leurs points de vue ont beaucoup contribué à la réussite de cette évaluation.

C'est la collaboration consciencieuse et respectueuse de tous et chacun qui a rendu possible cette évaluation.

Wayne MacDonald  
Directeur  
Rendement organisationnel, évaluation et vérification  
Conseil de recherches en sciences humaines



# *Évaluation du mécanisme de programme des initiatives conjointes*

Rapport d'évaluation final

Rapport préparé par :  
R.A. MALATEST & ASSOCIATES LTD.

Pour le compte du :  
Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH)

Le 22 janvier 2007

## Table des matières

Résumé.....	1
1. Introduction et méthodologie de l'évaluation.....	9
1.1 Description du mécanisme de programme.....	9
1.1.1 Contexte.....	9
1.1.2 Objectifs du mécanisme de programme.....	11
1.1.3 Justification de la présente évaluation.....	13
1.1.4 Objectifs de l'évaluation.....	13
1.2 Description des éléments à évaluer.....	14
1.3 Méthodologie d'évaluation.....	15
1.3.1 Documentation/Rapports et données administratives.....	15
1.3.2 Examen d'initiatives similaires.....	15
1.3.3 Entrevues.....	15
1.3.4 Enquêtes.....	16
1.3.5 Études de cas.....	17
1.4 Contexte et limites de la méthode d'évaluation.....	17
RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION.....	19
2. Pertinence.....	19
2.1 Nécessité du mécanisme de programme des initiatives conjointes.....	19
2.1.1 Perception des besoins comblés par le mécanisme de programme.....	19
2.1.2 Appui envers le financement conjoint de la recherche appliquée/l'accès aux données.....	20
2.1.3 La demande pour les programmes d'IC.....	22
2.2 Pertinence des objectifs du mécanisme de programme des initiatives conjointes.....	24
2.2.1 Perceptions de la pertinence des objectifs du mécanisme de programme des initiatives conjointes.....	24
2.2.2 Cohérence entre les objectifs du mécanisme, le Plan stratégique du CRSH et les objectifs de programmes similaires.....	25
2.3 Conclusions : Pertinence.....	26
3. Gestion, conception et mise en œuvre.....	28
3.1 Pertinence du budget du mécanisme de programme.....	28
3.1.1 Proportion des dépenses en subventions d'IC par rapport aux dépenses en subventions globales du CRSH.....	28
3.1.2 Évaluation de la pertinence du budget de fonctionnement pour l'atteinte des objectifs du mécanisme.....	29
3.1.3 Comparaison avec les budgets de programmes similaires dans d'autres organismes.....	31
3.2 Obstacles à la sélection, à la conception et à la mise en œuvre de programmes d'IC individuels.....	31
3.2.1 Communication relative aux programmes.....	31
3.2.2 Obstacles à la conception et à la mise en œuvre de programmes d'IC et à la gestion du mécanisme de programme des initiatives conjointes.....	33
3.3 Autres modèles de mise en œuvre.....	35

3.4	Conclusions : Gestion, conception et mise en œuvre .....	37
4.	Gouvernance .....	38
4.1	Processus d’approbation et de renouvellement des initiatives conjointes .....	38
4.2	Rôles et responsabilités au sein de la structure de gouvernance.....	40
4.3	Détermination et atténuation des risques .....	42
4.4	Ajustement du mécanisme au moyen de la mesure du rendement, des examens, des évaluations .....	43
4.5	Conclusions : Gouvernance .....	45
5.	Résultats du programme .....	46
5.1	Impact sur l’élaboration de politiques et le développement socio-économique ...	47
5.2	Recherche multidisciplinaire .....	49
5.3	Collaboration multisectorielle.....	52
5.4	Communication entre chercheurs et utilisateurs de la recherche.....	53
5.5	Visibilité du CRSH et de la recherche en sciences humaines.....	57
5.6	Capacité de recherche et capacité de réception pour la recherche .....	58
5.7	Mobilisation de fonds additionnels pour la recherche .....	61
5.8	Partenariats stratégiques et à potentiel élevé .....	62
5.9	Effets inattendus.....	64
5.10	Conclusions : Résultats du programme.....	64
6.	Conclusions et recommandations .....	66
	Annexes.....	68

## Résumé

---

### Information générale

Une évaluation du mécanisme de programme des initiatives conjointes fait partie du Plan d'évaluation du CRSH pour les exercices 2003-04 à 2005-06, qui a été approuvé par le Conseil lors de sa réunion de juin 2004 et actualisé durant les premiers mois de l'exercice 2005-06. L'étude d'évaluation a été réalisée entre janvier et août 2006 par R.A. Malatest & Associates Ltd., en collaboration avec Circum Network Inc. Le personnel de la Division du rendement organisationnel, de l'évaluation et de la vérification du CRSH a également participé à la réalisation de certaines parties de l'étude. L'étude avait pour but d'évaluer si le mécanisme de programme demeure pertinent et s'il est efficace du point de vue de la gouvernance, de la conception et de la mise en œuvre. Elle visait également à donner des aperçus pointus des résultats et impacts d'ensemble du mécanisme. Le moment choisi pour cette évaluation coïncide avec la mise en œuvre du Plan stratégique du CRSH pour 2006-11 et avec la nomination, au CRSH, d'un nouveau président et d'un nouveau vice-président aux partenariats.

Le Rapport sera présenté au Comité du soutien à la recherche du CRSH en janvier 2007 et sera soumis, en mars 2007, au Conseil du CRSH accompagné de la réponse complète de la direction.

### Objectifs du mécanisme de programme des initiatives conjointes

Le mécanisme de programme des initiatives conjointes du CRSH a été lancé durant l'exercice 1989-90 en vue d'encourager les organismes gouvernementaux, les universités, le secteur privé, le secteur bénévole et des organismes communautaires à collaborer avec le CRSH à la définition et au financement de programmes de recherche dans des domaines présentant un intérêt particulier pour les partenaires d'initiatives et pour la société. Les objectifs *explicites* du mécanisme de programme des initiatives conjointes sont les suivants :

- Aider à intégrer les résultats stratégiques à l'élaboration des politiques et au développement socio-économique en assurant la communication rapide et efficace des nouvelles connaissances aux utilisateurs;
- Encourager la communication entre les chercheurs et les utilisateurs de la recherche, et plus particulièrement, promouvoir la consultation sur la définition des besoins au sein d'un secteur donné et des mécanismes les plus pertinents pour satisfaire ces besoins;
- Encourager la consultation multisectorielle et favoriser l'élaboration d'approches globales et multidisciplinaires pour l'étude d'enjeux contemporains.

De plus, les objectifs *implicites* suivants ont été dégagés durant la phase d'élaboration du cadre de l'évaluation :

- accroître la visibilité du CRSH et de la recherche subventionnée par le CRSH;
- développer la capacité de recherche dans des domaines thématiques de recherche pertinents pour les partenaires;
- mobiliser des fonds additionnels pour la recherche en sciences humaines;

- mettre au point des partenariats stratégiques entre le CRSH et des partenaires des secteurs gouvernemental et privé et des organismes sans but lucratif.

## Méthodologie d'évaluation

Les cinq méthodes suivantes ont été utilisées dans le cadre de l'étude : 1) examen de documentation/rapports et de données administratives, 2) examen de 5 initiatives similaires de nature nationale et internationale, 3) entrevues auprès de 26 intervenants clés, 4) cinq enquêtes sur le Web auprès de groupes d'intervenants clés, 5) études de cas de 8 programmes d'IC individuels. On trouvera de plus amples détails sur la méthodologie d'évaluation dans la section 1.3 du présent rapport.

## Contexte et limitations

L'étude comportait les différentes contraintes ci-dessous qui doivent être prises en compte lors de l'examen des résultats :

- **Disponibilité des dossiers institutionnels** : Pour certains programmes d'IC, les dossiers institutionnels n'étaient pas disponibles lors de la tenue de l'examen des dossiers, ou bien incomplets ou encore, ils contenaient des renseignements incompatibles. Il était donc difficile de recréer le cycle de vie des programmes d'IC et de décrire et d'analyser le mécanisme de programme des initiatives conjointes dans son ensemble. Lorsque la documentation manquait, nous avons accédé à d'autres sources de données (p. ex. des enquêtes et des entrevues) mais dans certains cas, il nous était impossible de rejoindre des intervenants clés afin d'obtenir leurs commentaires et de corroborer des renseignements anecdotiques provenant de sources telles que des entrevues. **L'absence de dossiers institutionnels cohérents et complets pour bon nombre de programmes du CRSH est une question qu'il convient de résoudre, mais qui dépasse la portée de la présente évaluation.**
- **Difficulté d'effectuer l'agrégation des résultats des IC individuelles** : Du fait de la diversité des programmes d'IC – en termes de mécanismes de financement, d'objectifs, de taille et de durée – l'agrégation des résultats d'IC individuelles au niveau du mécanisme de programme a présenté des défis importants.
- **Roulement du personnel au CRSH et dans les organismes partenaires** : À cause du roulement du personnel au sein du CRSH et des organismes partenaires des IC, il a été assez difficile de retrouver certaines personnes qui connaissaient bien des programmes d'IC, notamment dans le cas de programmes périmés. En plus du roulement du personnel, le CRSH a récemment connu un roulement important de ses cadres (p. ex. la Division PSIC a eu quatre directeurs au cours des cinq dernières années, et le directeur actuel occupe ce poste par intérim).

## Principales constatations pour chaque enjeu d'évaluation

### Pertinence

- **Nécessité du mécanisme** : Il est prévu que le mécanisme de programme réponde à un certain nombre de besoins particuliers et continus à la fois à l'intérieur et à l'extérieur du CRSH. Le soutien envers ce type de programmation va d'élevé à modéré chez tous les groupes d'intervenants, les partenaires, les étudiants et les bénéficiaires manifestant les plus hauts taux de soutien (88, 83 et 77 pour cent exprimant un soutien élevé, respectivement). Toutefois, le CRSH et les partenaires d'IC ont exprimé leurs inquiétudes relativement à la demande pour

certaines programmes d'IC reflétée par le faible nombre de candidats. Ce phénomène peut s'expliquer, en partie, par la difficulté à communiquer les occasions aux candidats éventuels – 66 pour cent des candidats éventuels sondés ont signalé le manque de sensibilisation comme la principale raison pour laquelle ils n'avaient pas déposé de demande auprès des programmes d'IC. Quoique les partenaires indiquent qu'ils entretiennent des modes de financement conjoint similaires avec d'autres organismes, dans 5 des 8 études de cas, les partenaires rapportaient que leur partenariat avec le CRSH comblait leur besoin en recherche de haute qualité, laquelle s'appuyait sur le processus d'évaluation par les pairs des demandes de subventions de recherche.

- **Pertinence des objectifs** : Dans l'ensemble, les objectifs du mécanisme de programme des initiatives conjointes bénéficient d'un excellent soutien, à l'exception de l'objectif encourageant la consultation multisectorielle et les approches multidisciplinaires. Ceci va de pair avec les constatations ci-dessus liées à l'impact limité qu'a exercé le mécanisme dans ces deux domaines. Bien que les objectifs du mécanisme des IC soient tout à fait conformes au Plan stratégique du CRSH, personne n'a encore explicitement dégagé le rôle que ce mécanisme est appelé à jouer dans la mise en œuvre de la nouvelle vision du CRSH.
- **Liens entretenus avec des programmes similaires** : Les objectifs du mécanisme de programme des initiatives conjointes rejoignent à divers degrés ceux de programmes internationaux et canadiens comparables, le développement des capacités étant un but universel de tous les programmes de partenariat examinés.

## **Gestion, conception et mise en œuvre**

- **Coûts des programmes** : Les dépenses en subventions totales du mécanisme de programme des initiatives conjointes (y compris les IC de l'INÉ et les fonds de partenaires qui passent par le CRSH) en 2004-2005 s'élevaient à 9,2 M\$, soit 4,6 pour cent des dépenses en subventions totales du CRSH. Bien qu'en 2004-2005, le coût réel du fonctionnement de PSIC au complet se montait à 0,8 M\$, le coût total, pour le CRSH, de l'administration du mécanisme de programme des initiatives conjointes<sup>1</sup> atteignait 0,7 M\$ selon les estimations, tandis que le coût estimé de l'administration d'un programme d'IC individuel se montait à 53 000 \$. Aucune donnée comparable sur les coûts de fonctionnement de programmes similaires n'était disponible à l'échelle internationale. Un examen des protocoles d'entente révèle une variation importante au niveau de la présence d'une clause couvrant les coûts de fonctionnement de programme d'IC individuels – seulement 39 pour cent des protocoles d'entente examinés précisaient un budget pour les coûts de fonctionnement.

On a noté que le CRSH investit une moindre partie de son budget global dans les programmes de partenariat (3,5 pour cent en excluant les IC de l'INÉ, 4,6 pour cent en incluant les IC de l'INÉ) en comparaison avec le CRSNG (21,5 %) et le programme néo-zélandais FRST (7,7 %).

- **Volume de travail** : À l'heure actuelle, 6 agents de programme de PSIC gèrent 14 programmes d'IC (dont 11 actifs – c.-à-d. où des concours ont lieu). Cela représente une moyenne de 2,3 programmes d'IC par agent, en excluant les autres responsabilités de programme stratégique (moyenne globale de 3,5 programmes par agent). Quoiqu'un tel niveau de ressources soit considéré adéquat par le personnel des programmes pour ce qui est de l'administration des concours relatifs aux programmes, il n'était pas suffisant pour satisfaire

---

<sup>1</sup> Comprend aussi les coûts engagés en dehors de la Division PSIC.

de façon constante les calendriers des partenaires, pour mener des examens, mobiliser les connaissances ou promouvoir, développer ou poursuivre de nouvelles possibilités de partenariat.

- **Cadre de gestion** : Les intervenants ont cerné divers obstacles à la gestion harmonieuse du mécanisme de programme des initiatives conjointes – notamment la nécessité d'établir un cadre amélioré et intégré de gestion du mécanisme et d'orientation des investissements stratégiques au CRSH, le besoin d'une capacité accrue (y compris aux niveaux des postes supérieurs) et le besoin de mettre en place des exigences de communication plus claires afin d'améliorer la gestion et la prise de décisions.

## Gouvernance

- **Ambiguïté du processus** : Quoique le processus d'approbation de nouveaux programmes d'IC accorde une grande latitude aux cadres du CRSH lors de la négociation et de l'amorçage d'IC, le bon fonctionnement pratique du processus n'est pas évident : les quatre domaines de recherche prioritaires en vertu desquels des programmes peuvent être mis au point et lancés par la direction du CRSH sont extrêmement vastes; de plus, le processus n'incorpore pas le risque à titre de considération officielle.
- **Lignes directrices et priorités concurrentes** : Il n'existe pas de lignes directrices claires pour la préparation, la soumission et l'approbation de nouvelles propositions de partenariats par le biais du Comité du soutien à la recherche du CRSH. À cela s'ajoutent le roulement de l'effectif du comité ainsi que les demandes concurrentes auxquelles fait face le comité, qui doit accorder une attention accrue à des programmes à plus forte intensité de ressources comme le Programme des subventions ordinaires de recherche.
- **Protocoles d'entente** : Il a été déterminé que les protocoles d'entente constituent un moyen d'atténuer les risques éventuels (p. ex. atteintes à la réputation du CRSH, risques financiers et opérationnels). En revanche, d'aucuns se préoccupent de savoir si les protocoles d'entente sont soumis à un examen suffisamment détaillé.

En outre, les dispositions des protocoles d'entente relatives aux contributions des partenaires n'ont pas toujours été respectées. Cela entraîne des défis, notamment une ambiguïté concernant la responsabilité ultime en matière de facturation des partenaires et de modification des calendriers des programmes d'IC.

Jusqu'à ce jour, les exigences de mesure du rendement et d'évaluation/d'examen n'ont pas fait l'objet d'une mise en œuvre uniforme. Cependant, la sortie d'un document intitulé « Procedures in Establishing and Approving Memoranda of Understanding and Programs with External Funding Contributions », préparé en 2005 par le personnel, devrait résoudre une partie des questions ci-dessus.

## Résultats / impacts du mécanisme

- **Partenariats**. Depuis 1989, le CRSH a participé à plus de 44 programmes d'IC et a établi des partenariats avec plus de 32 organismes distincts, dont la majorité (72 pour cent) font partie du gouvernement fédéral. Dans la quasi-totalité des cas, les IC ont été amorcées par les organismes partenaires, et 15 des 16 partenaires sondés ont signalé qu'ils avaient des partenariats similaires avec d'autres organismes. Étant donné le nombre et la valeur des partenariats mis en œuvre avec les IRSC, le CRSNG, RHDSC, Patrimoine canadien et Citoyenneté et Immigration Canada, ces organismes étaient considérés comme ayant le

meilleur potentiel en ce qui concerne les partenariats stratégiques à grande échelle. Toutefois, les consultations menées dans le cadre de l'exercice de planification stratégique du CRSH révèlent l'existence d'une plus vaste gamme de partenaires éventuels qui méritent d'être explorée.

- **Mobilisation de fonds additionnels.** Depuis 1989, le CRSH et ses partenaires des IC ont consacré, chacun de son côté, environ 40 millions de dollars au financement de la recherche et aux suppléments aux bourses postdoctorales par le biais des programmes d'IC. Puisque ce total inclut seulement les fonds de partenaires qui sont distribués par l'intermédiaire du CRSH, il est fort probable qu'il s'agisse ici d'une sous-estimation des contributions des partenaires. En outre, près de 16 pour cent des bénéficiaires de programmes d'IC qui ont participé à l'enquête signalaient avoir reçu un financement de recherche additionnel d'organismes partenaires de programme d'IC, en sus de ce qu'ils avaient reçu dans le cadre de leur programme d'IC.
- **Multidisciplinarité.** Bien que les chercheurs ayant participé aux programmes d'IC représentent un large éventail de disciplines, la majorité (55 pour cent) des demandes concernait une seule discipline ou un seul chercheur. De plus, seulement 6 pour cent des demandeurs subventionnés appartenaient aux « humanités », confirmant par là même que ces disciplines sont sous-représentées dans les programmes d'IC.
- **Développement des capacités.** Au total, 257 étudiants ont bénéficié d'un soutien direct des programmes d'IC à titre de bénéficiaires de programme (sous la forme de suppléments aux bourses postdoctorales ou d'un accès à des données). De plus, les chercheurs indiquaient qu'ils embauchaient en moyenne cinq travailleurs hautement qualifiés suite à l'octroi de leur subvention. En plus de mentionner divers impacts sur leurs compétences en recherche, un nombre important des étudiants sondés ont indiqué que la participation aux programmes d'IC avait entraîné la poursuite de leurs études dans le cadre de leurs buts originaux (45 pour cent), rehaussé leurs contacts avec des employeurs (43 pour cent) et les emplois durant leurs études (34 pour cent) ou après celles-ci (26 pour cent). En outre, les partenaires faisaient état de l'accroissement de leur capacité à accéder à l'expertise de recherche (80 pour cent) et à appliquer la recherche à la prise de décisions (44 pour cent).
- **Répercussions sur les politiques.** Cinq des 16 partenaires sondés ont rapporté que la recherche produite dans le cadre de programmes d'IC avait eu une incidence sur des documents ou des pratiques de politique, et ont fourni des exemples concrets à l'appui. De plus, la moitié des études de cas effectuées indiquaient clairement des répercussions sur les politiques et ce, dans la perspective des partenaires. En revanche, les chercheurs ignoraient, pour la plupart, si leur recherche avait joué un rôle dans l'élaboration de documents de politique particuliers (55 pour cent), de rapports ou de publications de recherche particuliers produits par les partenaires (55 pour cent) ou même avaient fait l'objet d'une utilisation générale par leurs partenaires (75 pour cent). On peut relier ces constatations au fait que la plupart des chercheurs signalaient l'absence de toute interaction avec les partenaires lors de la conception et de la réalisation de leur recherche (84 pour cent) ou de sa dissémination (59 pour cent). Bien que la majorité des bénéficiaires du financement (66 pour cent) savaient que le programme qui leur avait dispensé un financement faisait partie des initiatives conjointes entre le CRSH et un partenaire, ils étaient moins nombreux (36 pour cent) à connaître le rôle attendu d'eux relativement à l'atteinte des buts du programme.
- **Transfert de connaissances.** L'analyse des rapports finals de recherche des chercheurs subventionnés dans le cadre des IC et des chercheurs subventionnés dans le cadre du

programme des subventions ordinaires de recherche montre que ces premiers faisaient état d'un nombre moyen significativement plus élevé de présentations, d'articles de quotidien/de revue, de rapports de politique et autres et de contenu de site Web, etc. que ces derniers (4,64 et 1,93 par subvention, respectivement). Les chercheurs subventionnés dans le cadre du programme des subventions ordinaires de recherche signalaient un nombre moyen plus élevé d'articles universitaires acceptés/publicés, de chapitres de livre et de livres que les chercheurs subventionnés dans le cadre des IC (2,89 et 1,63 par subvention, respectivement). Cependant, on a observé que cette différence n'était pas statistiquement significative. Malgré l'importante production, chez les chercheurs subventionnés dans le cadre des IC, d'extraits de recherche non universitaires, les chercheurs et les partenaires suggèrent qu'un accroissement des communications et des interactions faciliterait l'atteinte des buts du mécanisme de programme des initiatives conjointes en matière de transfert de connaissances.

- **Notoriété du CRSH.** Quoique la majorité des partenaires sondés connaissaient bien le CRSH et ses objectifs avant d'amorcer une initiative conjointe, la participation à un programme d'IC s'est traduite par un petit changement au niveau du degré de connaissance (qui passait de modéré à très bon) ainsi que par un petit changement dans l'appréciation, par les partenaires, de la qualité de la recherche en sciences humaines. En général, les partenaires sondés émettaient des commentaires positifs relativement à leurs rapports avec le CRSH – 14 des 16 partenaires indiquaient qu'ils participeraient probablement ou assurément à un autre partenariat tandis que 13 rapportaient qu'ils recommanderaient un tel partenariat à d'autres organismes et que 5 se déclaraient intéressés par l'élargissement de la portée de leur partenariat avec le CRSH.

## Conclusion et recommandations

Dans l'ensemble, cette évaluation a démontré que le mécanisme de programme des initiatives conjointes du CRSH est extrêmement pertinent, particulièrement dans le contexte du nouveau Plan stratégique de l'organisme, qui souligne l'importance de « créer des liens afin de maximiser l'impact et la qualité de la recherche en sciences humaines »<sup>2</sup>. La détermination du rôle du mécanisme des IC dans la mise en œuvre du Plan stratégique constituera une étape essentielle qui garantira la rentabilisation maximale des investissements stratégiques du CRSH dans ce domaine. Quoique l'évaluation mette en lumière un certain nombre de domaines nécessitant des améliorations pour ce qui est de la gestion, de la mise en œuvre et de la gouvernance (des problèmes qui devront être résolus à court terme), elle cerne également des impacts positifs en ce qui concerne le développement de partenariats, le rehaussement des capacités et la mobilisation de fonds supplémentaires pour la recherche en sciences humaines. Pourtant, les éléments qui établissent la distinction entre un programme d'IC et les autres programmes de subventionnement de la recherche (c.-à-d. assurer la satisfaction des partenaires, promouvoir les partenariats, encourager la communication entre chercheurs et utilisateurs de la recherche, etc.) semblent souffrir le plus du manque de ressources opérationnelles – ce qui laisse entendre que les impacts pourraient être bien meilleurs encore si davantage de ressources étaient mises en place ou si l'on réduisait le nombre des programmes d'IC soutenus. La liste de recommandations ci-dessous a été élaborée en vue d'aider le CRSH à accorder une meilleure place à cette ressource dans le contexte de son Plan stratégique et à améliorer l'efficacité et l'efficience du mécanisme de programme des initiatives conjointes.

---

<sup>2</sup> Conseil du savoir : Conseil de recherches en sciences humaines, Plan stratégique (2006-2011), juillet 2005.

## Recommandations

### 1. Continuer d'appuyer le mécanisme de programme des initiatives conjointes dans le contexte du Plan stratégique du CRSH

On recommande que le CRSH continue d'appuyer le mécanisme de programme des initiatives conjointes dans le contexte de son Plan stratégique en :

- définissant le rôle du mécanisme au sein de la mise en œuvre de la vision dégagée dans le Plan stratégique;
- clarifiant ce qu'est une initiative conjointe et en en définissant les paramètres;
- identifiant les partenaires éventuels et en les sélectionnant en fonction de leur pertinence et de leur engagement avéré;
- assurant l'octroi de ressources humaines et financières adéquates pour le mécanisme à la lumière des attentes actuelles et futures du CRSH relativement à cette ressource stratégique.

### 2. Examiner les objectifs du mécanisme de programme des initiatives conjointes

Dans l'ensemble, les objectifs du mécanisme de programme des initiatives conjointes conservent leur pertinence et leur importance. Toutefois, l'évaluation a permis de cerner divers objectifs implicites que le mécanisme est censé atteindre. Dans cette optique, il est recommandé que :

- les objectifs du mécanisme soient examinés à la lumière de la recommandation 1;
- la pertinence de l'objectif ci-dessous soit attentivement examinée à la lumière des résultats de la présente évaluation : « encourager la consultation multisectorielle et promouvoir le développement d'approches globales et multidisciplinaires pour l'étude d'enjeux contemporains ».

### 3. Élaborer un cadre de gestion et de responsabilisation pour le mécanisme de programme des initiatives conjointes

On recommande d'élaborer, à la lumière de la recommandation 1, un cadre<sup>3</sup> de gestion et de responsabilisation pour le mécanisme de programme des initiatives conjointes (couvrant entre autres la sélection, la conception et la mise en œuvre des programmes d'IC). Ce cadre devrait :

- s'inscrire dans le plus vaste cadre orientant les investissements stratégiques du CRSH – il convient d'accorder une attention particulière à la création d'un comité permanent du Conseil ayant pour mandat de superviser les programmes stratégiques;
- trouver le juste équilibre entre la nécessité d'adopter une approche flexible et les risques inhérents à ce type d'investissement;
- clarifier les rôles, les responsabilités et la reddition de comptes en ce qui a trait à la gouvernance, au développement/maintien des partenariats, à la gestion du mécanisme et des programmes, à la gestion financière, aux activités quotidiennes, au suivi, etc.

---

<sup>3</sup> Ce cadre pourrait s'inspirer, tout en les développant, des directives du Conseil du Trésor sur les Cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (CGRR).

Le cadre devrait également comprendre :

- des indicateurs permettant de suivre et rapporter les activités, les extrants et les résultats liés au mécanisme;
- l'intégration de résultats d'évaluation pertinents afin d'accroître l'efficacité et l'efficience du mécanisme.

#### **4. Réexaminer le rapport programmes d'IC/personnel et le nombre souhaitable d'IC**

On recommande que le rapport programmes d'IC/personnel ainsi que le nombre souhaitable d'IC actives (c.-à-d. les IC pour lesquelles des concours sont offerts) soient réexaminés à la lumière de la recommandation 1, et que la nature particulière de l'administration des programmes d'IC (c.-à-d. développer et maintenir les partenariats, assurer une communication continue et assurer la liaison entre chercheurs et utilisateurs de la recherche, activités de suivi, etc.) soit reconnue comme étant différente de celle des autres programmes du CRSH et, dans le même temps, qu'elle joue un rôle vital au niveau de l'atteinte des objectifs du mécanisme.

# 1. Introduction et méthodologie de l'évaluation

---

## 1.1 Description du mécanisme de programme

### 1.1.1 Contexte

Le mécanisme de programme des initiatives conjointes du CRSH a été lancé au cours de l'exercice 1989-90. Il visait à «encourager les secteurs gouvernemental et privé ou les organismes communautaires à établir des partenariats avec le CRSH en vue de concevoir et de financer en commun des travaux de recherche thématique dans des domaines d'un intérêt et d'une nécessité partagés en matière de recherche en sciences humaines»<sup>4</sup> [TRADUCTION]. Depuis 1989, le CRSH a participé à 44 IC<sup>5</sup> avec plus de 32 partenaires distincts et a mobilisé plus de 40 millions de dollars de fonds additionnels au profit de la recherche en sciences humaines<sup>6</sup>. Rien qu'au cours des cinq dernières années, le CRSH a participé à 24 IC<sup>7</sup>, et a octroyé en moyenne 8,6 millions de \$ en subventions et/ou suppléments aux bourses postdoctorales, par an, durant cette période (voir le tableau 1.1).

Les programmes conçus dans le cadre du mécanisme de programme des initiatives conjointes sont gérés par la Division des programmes stratégiques et des initiatives conjointes du CRSH (DPSIC), à l'exception des programmes d'IC qui ont été mis au point dans le cadre de l'Initiative de la nouvelle économie (INÉ)<sup>8</sup>.

Selon l'architecture des activités des programmes (AAP) du CRSH, le mécanisme de programme des initiatives conjointes, ainsi que les programmes de subventions de recherche stratégique, l'ensemble des subventions en économie sociale et les programmes offerts dans le cadre de l'INÉ, appartiennent à l'activité de programme intitulée « Initiatives de recherche et de formation ciblées »<sup>9</sup>. La recherche ciblée – la recherche pour laquelle le domaine thématique et le sujet sont définis par le CRSH en consultation avec la communauté de la recherche et les décideurs des divers secteurs, ses partenaires et/ou le gouvernement fédéral - contribue au résultat stratégique du CRSH visant à créer de nouvelles connaissances basées sur une recherche optimale en sciences humaines<sup>10</sup>.

---

<sup>4</sup> Document de travail « Discussion Paper on the Future of Strategic Research » [disponible en anglais seulement], présenté à la 2<sup>e</sup> réunion du Comité permanent du soutien à la recherche (intérimaire), janvier 2002.

<sup>5</sup> Il convient de noter que le CRSH n'a pas de définition officielle de ce qu'est un programme d'initiative conjointe. Il est donc possible que certains programmes aient été exclus de la présente évaluation.

<sup>6</sup> Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, Rapport sur le rendement pour la période se terminant le 31 mars 2006.

<sup>7</sup> Y compris les IC dépendant de l'Initiative de la nouvelle économie.

<sup>8</sup> Durant cette évaluation, un nouveau programme d'initiative conjointe a été négocié entre le CRSH et la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI); il doit être administré par la Division des subventions de recherche du CRSH – ce qui fait que la responsabilité de gestion des IC dépasse dorénavant la Division des programmes stratégiques et des initiatives conjointes.

<sup>9</sup> Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, Rapport sur le rendement pour la période se terminant le 31 mars 2005. [http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20052006/SSHRC-CRSHC/SSHRC-CRSHCr5602\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20052006/SSHRC-CRSHC/SSHRC-CRSHCr5602_f.asp)

<sup>10</sup> Pour de plus amples détails sur l'historique du mécanisme de programme d'IC, consulter l'évaluation d'évaluabilité effectuée en 2005 : « Evaluability Assessment for the Social Sciences and Humanities Research Council (SSHRC)'s Joint Initiative Program Mechanism, Corporate Performance, Evaluation and Audit (CPEA) Division, SSHRC, Final Report: 13 June 2005 » [Disponible en anglais seulement].

**TABLEAU 1.1 : Dépenses en subventions (en 000 de \$) du Programme des initiatives conjointes, 2001-2002/2005-2006<sup>11</sup>**

Programme des initiatives conjointes	Partenaire(s)	Exercice				
		2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006*
L'immigration et les métropoles	Citoyenneté et Immigration Canada	1 083	1 445	1 554	1 627	1 627
Programme de recherche et de diffusion lié aux langues officielles	Patrimoine canadien	-	-	-	990	1 027
L'Initiative sur les questions de multiculturalisme au Canada	Patrimoine canadien	-	-	967	850	891
L'Initiative canadienne sur les statistiques sociales (ICSS) (y compris les Séminaires de l'INÉ sur les données et les statistiques)	Statistique Canada / IRSC	450	535	535	535	750
Subvention pour nœud de recherche BIOCAP	Fondation BIOCAP Canada	-	-	67	767	618
Chaires en gestion du changement technologique	CRSNG	372	290	310	198	213
Questions sur le phénomène des sans-abri et la diversité au Canada	Secrétariat national pour les sans-abri, Ressources humaines et Développement social Canada (RHDS)	-	-	280	683	380
Programme de gestion de la propriété intellectuelle	CRSNG et IRSC	50	-	-	-	130
Programmes de partenariat de recherche	SCF; CRSNG; secteur privé	88	76	-	71	105
La société, la culture et la santé des Canadiens II	IRSC, Programme national de recherche et de développement en matière de santé (PNRDS)	3 208	2 798	1 910	309	67
Chercheur en résidence virtuelle	Commission du droit du Canada	50	200	150	75	100
Compétences essentielles	RHDSC	-	-	438	530	100
Initiative canadienne de recherche sur le tabagisme	Institut national du cancer du Canada, Société canadienne du cancer, Santé Canada, Fondation des maladies du cœur du Canada	601	416	551	-	30
Les rapports en évolution	Commission du droit du Canada	182	220	143	72	50
Valoriser l'alphabétisme au Canada	Secrétariat national à l'alphabétisation, RHDSC	471	508	497	140	5
Le fédéralisme et les fédérations	Affaires intergouvernementales, Bureau du Conseil privé	544	863	453	18	-
Réseau de recherche national sur la gestion des océans	Ministère des Pêches et des Océans	382	382	304	276	-
Le secteur sans but lucratif au Canada	La Fondation Kahanoff	670	266	-	-	-
Réduire les disparités sur le plan de la santé et promouvoir l'équité pour les populations vulnérables	IRSC	-	191	-	-	-
Alliances de recherche universités-communautés dans le domaine du logement	Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL)	635	635	217	-	-
Traverser les frontières (INÉ)	Conseil national Traverser les frontières	-	-	-	350	530
Initiative de recherche sur les compétences de l'INÉ	Industrie Canada et Développement des ressources humaines Canada	-	-	-	705	-
Initiative de recherche en éducation du CSCE et du CRSH (INÉ)	Conseil des statistiques canadiennes de l'éducation et Statistique Canada	-	307	690	427	36
Le Canada et l'avenir (INÉ)	Conference Board du Canada	-	-	-	605	250
<b>Total des initiatives conjointes</b>		<b>8 786</b>	<b>9 132</b>	<b>9 066</b>	<b>9 228</b>	<b>6 909</b>

\*Les budgets 2005-2006 sont tirés de la Révision du budget de l'automne

Source : « Joint Initiatives – Expenditures: SSHRC and Partners », PPIA, 12-06-2006 »

<sup>11</sup> Les montants comprennent les contributions des partenaires qui passent par le CRSH.

### 1.1.2 Objectifs du mécanisme de programme

La raison d'être générale du mécanisme de programme des initiatives conjointes est la suivante : *encourager les organismes gouvernementaux, les universités, le secteur privé, le secteur bénévole et des organismes communautaires à collaborer avec le CRSH à la définition et au financement de programmes de recherche dans des domaines présentant un intérêt particulier aux partenaires d'initiatives et à la société.* Les objectifs explicites du mécanisme de programme des initiatives conjointes sont les suivants<sup>12</sup> :

- Aider à intégrer les résultats stratégiques à l'élaboration des politiques et au développement socio-économique en assurant la communication rapide et efficace des nouvelles connaissances aux utilisateurs de la recherche;
- Encourager la communication entre chercheurs et utilisateurs de la recherche, notamment promouvoir la consultation relative à la définition des besoins au sein de secteurs et des mécanismes les plus appropriés pour répondre à ces besoins;
- Encourager la consultation multisectorielle et promouvoir l'élaboration d'approches globales et multidisciplinaires pour l'étude d'enjeux contemporains<sup>13</sup>.

Quoique ces objectifs explicites aient très peu varié au fil des ans, les intervenants du CRSH interviewés durant la phase d'élaboration du cadre de la présente évaluation ont cerné un certain nombre d'objectifs implicites concernant le mécanisme de programme des initiatives conjointes – objectifs qui ne sont pas explicitement mentionnés dans la documentation de programme, mais qui reflètent malgré tout les attentes associées au mécanisme, comme les suivants :

- accroître la visibilité du CRSH et de la recherche subventionnée par le CRSH;
- développer la capacité de recherche dans des domaines de recherche thématique pertinents pour les partenaires;
- développer les partenariats stratégiques entre le CRSH et des organismes partenaires, qu'ils soient gouvernementaux, privés ou sans but lucratif.
- mobiliser des fonds supplémentaires pour la recherche relative aux sciences humaines;
- mettre au point des partenariats stratégiques entre le CRSH et des partenaires des secteurs gouvernemental et privé et des organismes sans but lucratif.

Le tableau 1.2 illustre les objectifs explicites et implicites au sein du modèle logique du mécanisme de programme des initiatives conjointes, modèle qui a été mis au point durant la phase d'élaboration du cadre<sup>14</sup> de cette évaluation et qui souligne la logique inhérente par laquelle le mécanisme devrait permettre d'atteindre les résultats escomptés.

---

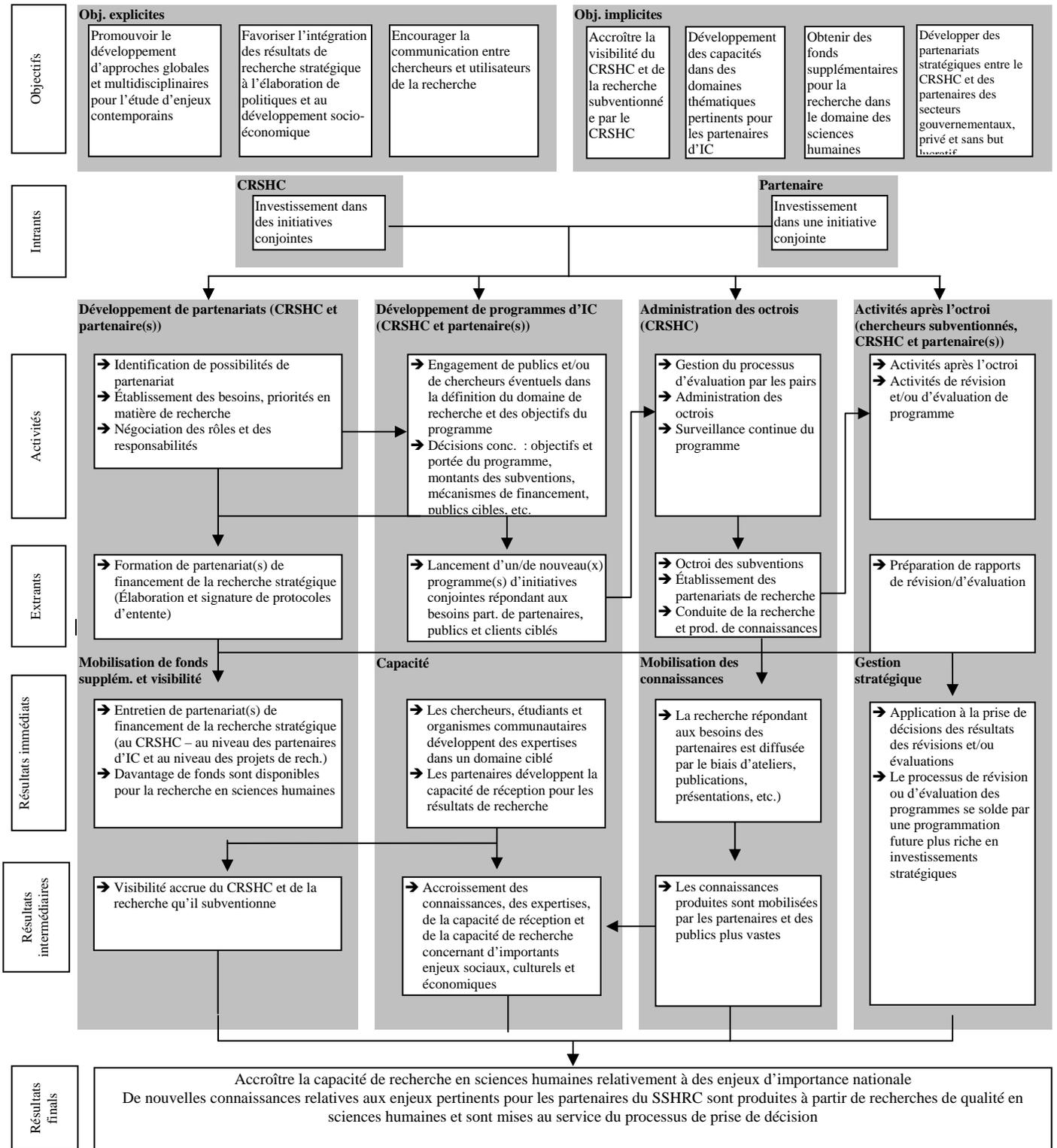
<sup>12</sup> Initiatives conjointes du CRSH, Marc Fonda, janvier 2005 (Document de discussion interne, disponible en anglais seulement).

<sup>13</sup> Les questionnaires du programme ont indiqué qu'en anglais le terme « global » signifiait holistique, à perspectives multiples, et non pas « international ». Cependant, cette nuance n'est jamais explicitement signalée dans la documentation du programme.

<sup>14</sup> Le modèle logique du mécanisme de programme d'IC a été approuvé par les membres du Comité consultatif de l'évaluation. Voir à l'Annexe C la composition et le mandat de ce comité.

**TABLEAU 1.2 : Modèle logique du mécanisme de programme des initiatives conjointes**

La raison d'être générale du mécanisme de programme des IC est d'encourager les organismes gouvernementaux, le secteur privé et (ou) des organismes communautaires à collaborer avec le CRSH à la définition et au financement de programmes de recherche dans des domaines



### 1.1.3 Justification de la présente évaluation

Une évaluation du mécanisme de programme des initiatives conjointes fait partie du Plan d'évaluation du CRSH pour la période 2003-04 à 2005-06 qui a été approuvée par le Conseil du CRSH lors de sa réunion de juin 2004 et actualisé au début de l'exercice 2005-06. Les trois raisons principales suivantes ont mené à l'inclusion de la présente étude dans le Plan d'évaluation du CRSH :

- la nature centrale du mécanisme de programme des initiatives conjointes en ce qui a trait au risque institutionnel clé du CRSH<sup>15</sup>; c'est-à-dire sa capacité de répondre aux priorités et besoins changeants du gouvernement fédéral en matière de politiques et plus précisément, répondre aux besoins des partenaires;
- Les préoccupations du Conseil du CRSH au fil du temps relativement au processus d'établissement de programmes d'IC;
- Le besoin reconnu d'améliorer les contrôles de gestion et de normaliser les protocoles.

Le moment choisi pour cette évaluation coïncide avec la mise en œuvre du Plan stratégique du CRSH pour 2006-2011<sup>16</sup> et avec la nomination, au CRSH, d'un nouveau président et d'un nouveau vice-président aux partenariats.

Une évaluation de l'évaluabilité a été réalisée en 2005 par la Division du rendement organisationnel, de l'évaluation et de la vérification du CRSH afin de dégager la nécessité et la justification de la présente évaluation. Celle-ci a jeté un éclairage sur des enjeux soulevés dans les dossiers de programmes, par le personnel des programmes ainsi que par le Comité du soutien à la recherche et le Conseil du CRSH. Ces enjeux comprenaient, entre autres :

- la question de savoir si les membres du Conseil du CRSH devraient avoir davantage voix au chapitre en ce qui concerne l'élaboration des nouveaux programmes d'IC;
- l'orientation qui devrait être fournie par le Conseil dans le cadre de la recherche de nouveaux partenariats;
- l'incidence organisationnelle de l'administration d'un grand nombre d'IC individuelles et de petite taille.

### 1.1.4 Objectifs de l'évaluation

Étant donné la gamme et le degré de priorité des enjeux cernés, les auteurs de l'évaluation de l'évaluabilité recommandaient que soit effectuée une évaluation du mécanisme de programme des initiatives conjointes dans son ensemble afin d'examiner la raison d'être, la mise en œuvre, la gouvernance et les impacts du programme.

Les objectifs de la présente évaluation sont donc les suivants :

- Examiner les objectifs du mécanisme de programme des initiatives conjointes pour voir s'ils sont encore pertinents;

---

<sup>15</sup> Profil de risques, Conseil de recherches en sciences humaines, octobre 2003.

<sup>16</sup> Conseil du savoir : Conseil de recherches en sciences humaines – Plan stratégique (2006-2011), juillet 2005.  
[http://www.sshrc.ca/web/about/publications/strategic\\_plan\\_f.pdf](http://www.sshrc.ca/web/about/publications/strategic_plan_f.pdf)

- Évaluer l'efficacité du processus, de la conception et de la mise en œuvre des programmes d'IC;
- Examiner la gouvernance du mécanisme de programme des initiatives conjointes;
- Examiner les résultats/impacts du mécanisme de programme des initiatives conjointes; notamment cerner la façon dont le mécanisme facilite l'obtention de résultats.

Le CRSH a retenu les services de R.A. Malatest & Associates Ltd, en collaboration avec Circum Network Inc., pour la conception et la réalisation de la présente étude. Le personnel de la Division du rendement organisationnel, de l'évaluation et de la vérification du CRSH a également participé à certaines parties de l'étude.

## 1.2 Description des éléments à évaluer

Lors de la conception de l'étude, les éléments à évaluer ont été regroupés dans les quatre catégories suivantes :

- **Questions relatives à la pertinence** – portant sur le besoin continu du mécanisme de programme des initiatives conjointes, la pertinence actuelle des objectifs du mécanisme de programme dans le contexte contemporain et le besoin perçu du financement du mécanisme de programme des initiatives conjointes;
- **Questions relatives à la conception et à la mise en œuvre** – elles comprennent entre autres :
  - Enjeux de gestion des programmes – obstacles perçus à la mise en œuvre des programmes d'IC, cohérence perçue du processus utilisé pour mettre en œuvre le mécanisme de programme et les objectifs du CRSH, etc.;
  - Enjeux liés au budget et au coût-efficacité actuels du mécanisme de programme.
- **Questions relatives à la gouvernance**, incluant l'examen des éléments suivants :
  - Utilisation d'un processus clair et cohérent pour l'approbation et le renouvellement des programmes d'IC;
  - Clarté des rôles et des responsabilités des divers éléments de la structure de gouvernance;
  - Détermination et évaluation des risques lors de la prise de décisions;
  - Examen de ce qui s'est réellement produit dans les programmes d'IC par rapport à ce qui avait été indiqué dans les protocoles d'entente.
- **Résultats de programme**, notamment l'atteinte des objectifs explicites et des objectifs implicites décrits à la section 1.1.2. On a également abordé les risques associés au mécanisme de programme ainsi que les impacts inattendus.

Durant la phase de conception de l'évaluation, la liste des éléments à évaluer, des indicateurs associés et des sources de données prévues a été peaufinée à partir de la rétroaction des intervenants clés, d'un examen de la documentation et aussi à partir de la théorie d'évaluation de programme et de la pratique fédérale. Un tableau des éléments à évaluer, des sources de données et des indicateurs est présenté dans l'annexe B.

## 1.3 Méthodologie d'évaluation

Des sources multiples de données et de résultats ont été employées pour aborder chaque enjeu de l'évaluation. Les méthodes de collecte des données utilisées sont décrites ci-dessous.

### 1.3.1 Documentation/Rapports et données administratives

On a passé en revue la documentation et les données administratives liées au mécanisme de programme des initiatives conjointes, notamment les suivantes :

- Examen de 41 protocoles d'entente.
- Données administratives (59 rapports finals de recherche, 1222 demandes, 62 factures de partenaires du CRSH, rapports financiers).
- Procès-verbaux du Comité du soutien à la recherche et du Conseil du CRSH.
- Dossiers de l'organisme sur les IC renfermant des documents de communication interne, des descriptions de programme, des communiqués de presse, etc.

La liste des documents examinés dans le cadre de la présente évaluation est fournie dans l'annexe A.

### 1.3.2 Examen d'initiatives similaires

Cinq initiatives dans le domaine des sciences humaines ont été sélectionnées dans le cadre de cet examen, deux canadiennes et trois internationales. Il s'agissait des initiatives suivantes :

- CRSNG – Ententes de partenariat de recherche (EPR);
- Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC) – Programme des actions concertées;
- Economic and Social Research Council (ESRC) – Joint Funding Opportunities (Royaume-Uni);
- STEVIN, un programme de recherche binational indépendant financé par les gouvernements des Pays-Bas, de la Belgique/de la Flandre;
- Foundation for Research, Science and Technology (FRST) – Research Consortia and International Investment Opportunities Fund (Nouvelle-Zélande).

Des données secondaires ont été recueillies pour chacune de ces initiatives et des entrevues ont été réalisées auprès de représentants des EPR du CRSNG (2 répondants), du FQRSC (1 répondant), de STEVIN (1 répondant), de l'ESRC (1 répondant) et de la FRST (2 répondants).

### 1.3.3 Entrevues

Le tableau 1.3 illustre le nombre d'entrevues effectuées auprès des intervenants clés et des représentants d'organismes partenaires.

**TABLEAU 1.3 : Entrevues effectuées auprès des répondants clés, par sous-groupe**

Sous-groupe	Nombre d'entrevues effectuées
Personnel du CRSH (y compris des agents de programme et d'autres membres du personnel)	6
Direction du CRSH (notamment du personnel de niveau « EX » au sein du CRSH et des membres du Comité du soutien à la recherche)	7
D'anciens partenaires et des partenaires actuels d'IC	13*
<b>Total</b>	<b>26</b>

\*Douze de ces entrevues ont été réalisées dans le cadre de la recherche d'étude de cas. Consulter à la section 1.3.5 la description de la méthodologie utilisée pour les études de cas.

### 1.3.4 Enquêtes

Cinq enquêtes électroniques ont été administrées entre le 10 mai et le 15 juillet 2006. Le tableau ci-dessous présente le nombre de réponses, le taux de réponse ainsi que la taille des échantillons pour chacune des enquêtes.

**TABLEAU 1.4 : Réponse aux enquêtes, tailles des échantillons et taux de réponse**

Groupe de répondants	Taille de l'échantillon / population valide <sup>1</sup>	Nombre d'enquêtes effectuées	Taux de réponse	Marge d'erreur
Candidats aux IC subventionnés (tous les programmes d'IC actifs <sup>2</sup> entre 2000-2006). Les membres de ce groupe sont appelés « bénéficiaires » dans le présent rapport.	608	249	41,0 %	±4,8 %
Partenaires (tous les partenaires depuis 1989)	64 <sup>3</sup>	16	25,0 %	±21,4 %
Candidats aux IC non subventionnés (tous les programmes d'IC actifs 2000-2006)	520	114	21,9 %	±8,1 %
Candidats éventuels <sup>4</sup>	1747	281	16,1 %	±5,4 %
Étudiants bénéficiaires de suppléments aux bourses postdoctorales ou d'un accès aux données (tous les programmes d'IC actifs 2000-2006)	172	47	27,3 %	±12,2 %

<sup>1</sup> exclut les personnes dont les coordonnées détenues dans les dossiers n'étaient pas valides.

<sup>2</sup> concours tenus durant cette année-là

<sup>3</sup> comprend 5 anciens partenaires et 11 partenaires actuels.

<sup>4</sup> La détermination des candidats éventuels était effectuée en vertu du champ d'étude primaire inscrit dans les demandes faites dans le cadre du Programme des subventions ordinaires de recherche (2000-2006); s'il était lié à des programmes d'IC actifs l'année de dépôt de la demande (tels qu'indiqué par les champs d'étude les plus fréquemment cités par les demandeurs de subvention dans le cadre de ces programmes).

Étant donné le large éventail des programmes d'IC à l'étude, on a personnalisé les enquêtes afin d'y incorporer de l'information sur les programmes, les partenaires et les demandes, selon le cas. Chacune des versions de l'enquête a fait l'objet d'un essai préliminaire avant d'être administrée à l'échantillon complet. Des rappels par courrier électronique ont été envoyés à tous les groupes de répondants, les candidats d'IC subventionnés ayant reçu un appel téléphonique afin d'accroître le taux de réponse chez ce groupe. Quoique les taux de réponse se situent dans des limites acceptables à la lumière de la nature et du calendrier de ces enquêtes, il convient de noter que la marge d'erreur associée à l'enquête auprès des partenaires dépasse 20 % - ce qui réduit la

confiance que l'on peut avoir dans les conclusions générales tirées de cette version de l'enquête. Par contre, il faut également noter que 11 des 15 partenaires actuels ont participé au sondage, ce qui signifie que l'on peut être plus certains que les résultats de l'enquête sont représentatifs de l'expérience des partenaires les plus récents.

### 1.3.5 Études de cas

Huit études de cas de programmes d'IC particuliers ont été réalisées dans le cadre de la présente évaluation; il s'agissait des programmes suivants :

- *Le fédéralisme et les fédérations - Affaires intergouvernementales, Bureau du Conseil privé*
- *Initiative de recherche en éducation du CSCE et du CRSH (INÉ) - Conseil des statistiques canadiennes de l'éducation (CSCE)*
- *L'Initiative canadienne sur les statistiques sociales (ICSS) - Statistique Canada et les Instituts de recherche en santé du Canada*
- *Suppléments aux bourses d'études supérieures - Service canadien des forêts (SCF)*
- *Chaires en gestion du changement technologique - CRSNG*
- *Réseau de recherche national sur les dimensions humaines de la gestion des gaz à effet de serre dans la biosphère - Fondation BIOCAP Canada*
- *Les rapports en évolution, et Chercheur en résidence virtuelle - Commission du droit du Canada*
- *Initiative canadienne de recherche sur le tabagisme - Institut national du cancer du Canada, Société canadienne du cancer, Santé Canada, Fondation des maladies du cœur du Canada*

Les études de cas ont été sélectionnées pour qu'elles incorporent un assortiment d'IC à grand, moyen et petit budget et d'IC actuelles et anciennes. La sélection portait en outre sur les modèles de mise en œuvre (dont les subventions, les bourses/suppléments, les chaires et les centres de recherche).

Les protocoles d'entrevue des études de cas ont fait l'objet d'un essai préliminaire et ont subi les modifications qui s'imposaient. Pour la recherche liée aux études de cas, on a réalisé une étude de dossiers et 26 entrevues auprès de 29 personnes (partenaires, chercheurs, étudiants). Le personnel et les gestionnaires du CRSH impliqués étroitement dans les programmes d'IC à l'étude ont également répondu à des questions portant spécifiquement sur ces programmes, lors de leurs entrevues. Les données administratives et les données recueillies dans le cadre de l'enquête ont également été utilisées dans l'élaboration des rapports d'études de cas.

## 1.4 Contexte et limites de la méthode d'évaluation

Il convient de garder à l'esprit les facteurs contextuels et les défis/limites méthodologiques suivants lors de l'étude des résultats de la présente évaluation.

### *Disponibilité de ressources à l'appui du mécanisme de programme*

On a constaté durant la phase d'élaboration du cadre de l'évaluation que la plupart des agents de programme de SPIC étaient responsables de l'administration de plusieurs programmes d'IC, en

plus de leurs autres responsabilités en matière de programmes stratégiques. L'évaluation comprend donc une analyse des ressources en personnel disponibles pour l'administration de l'ensemble des programmes d'IC. Cette analyse est présentée dans la section 3 du présent rapport et elle devrait être prise en compte lors de l'interprétation des résultats de l'évaluation.

#### *Roulement du personnel au CRSH et dans les organismes partenaires*

La méthodologie d'évaluation exigeait la consultation de représentants de partenaires d'IC, anciens et actuels. Le roulement du personnel au CRSH et dans les organismes partenaires des IC a rendu difficile la tâche de trouver des intervenants ayant une bonne connaissance des programmes d'IC, particulièrement dans le cas des anciens programmes. Cependant, l'équipe d'évaluation a réussi à obtenir des coordonnées de représentants de partenaires pour presque tous les programmes d'IC lancés depuis 1989.

Outre ce roulement du personnel, le CRSH a récemment connu un roulement important de sa direction. Au cours des cinq dernières années, la division SPIC a eu quatre directeurs différents à sa tête – le directeur actuel occupant le poste à titre intérimaire. Il faut aussi tenir compte de ce fait lors de l'interprétation des résultats de l'évaluation.

#### *Difficulté d'agrégation des résultats d'IC individuelles*

Du fait de la diversité des programmes d'IC – en termes de mécanismes de financement, d'objectifs, de taille et de durée – l'agrégation des résultats d'IC individuelles au niveau du mécanisme de programme a présenté des défis de taille. Tout au long de l'évaluation, les instruments de collecte de données ont été personnalisés pour refléter le caractère distinct de chacune des initiatives conjointes; malgré cela, la diversité des programmes était telle que certaines des questions des versions de l'enquête ne s'appliquaient pas à tous les répondants. L'analyse a tenu compte de ce fait.

#### *Disponibilité des dossiers institutionnels*

Pour certains programmes d'IC, les dossiers institutionnels n'étaient pas disponibles lors de l'étude de dossiers. Les dossiers institutionnels qui l'étaient ne fournissaient pas une documentation cohérente des décisions liées aux programmes d'IC (c.-à-d. les décisions concernant l'approbation, le financement, le renouvellement, etc.). Quoique quelques dossiers électroniques aient été mis à la disposition de l'équipe d'évaluation par le personnel des programmes, **l'absence globale de dossiers institutionnels cohérents et complets a eu une incidence importante sur la capacité de l'équipe à recréer le cycle de vie de programmes d'IC et à décrire et analyser le mécanisme sous-tendant l'ensemble des programmes d'initiatives conjointes.** Lorsque cette documentation manquait, on a accédé à d'autres sources de données telles que les données provenant d'enquêtes et d'entrevues. Toutefois, il convient de noter que dans certains cas, il a été impossible de rejoindre des intervenants clés pour obtenir leur commentaire et donc de documenter la validité de renseignements anecdotiques tirés de sources telles que des entrevues.

# RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

## 2. Pertinence

L'évaluation a examiné deux enjeux principaux pour ce qui est de la pertinence du mécanisme de programme des initiatives conjointes :

- A-t-on encore besoin du mécanisme de programme des initiatives conjointes?
- Les objectifs du mécanisme de programme des initiatives conjointes sont-ils toujours pertinents?

Les constatations détaillées relatives à la pertinence du mécanisme de programme des initiatives conjointes sont présentées ci-dessous.

### 2.1 Nécessité du mécanisme de programme des initiatives conjointes

#### 2.1.1 Perception des besoins comblés par le mécanisme de programme

Dans les enquêtes et les entrevues, on demandait aux intervenants d'indiquer quels besoins étaient satisfaits par les programmes (comme les IC) qui subventionnent la recherche appliquée en partenariat avec des organismes gouvernementaux ou autres. On demandait en outre aux intervenants du CRSH (personnel, direction) et aux partenaires d'IC de commenter les besoins satisfaits grâce aux partenariats avec le CRSH. Le tableau ci-dessous présente les descriptions les plus communes des besoins satisfaits et ce, par groupe d'intervenants.

**TABLEAU 2.1 : Besoins satisfaits par les programmes de financement de la recherche appliquée / les partenaires d'IC, par groupe d'intervenants**

Groupe de répondants	Partenaires	CRSH	Candidats éventuels	Candidats non retenus	Bénéficiaires	
					Chercheurs	Étudiants
Raison primaire	Connaissances pour prise de décisions et élaboration de politiques (56 %)	Connaissances pour prise de décisions et élaboration de politiques (82 %)	Recherche pertinente (31 %)	Recherche pertinente (32 %)	Recherche pertinente (51 %)	Ressources* (30 %)
Raison secondaire	Collaboration (25 %)	Mobilisation des connaissances (18 %)	Amélioration des politiques / pratiques (18 %)	Ressources* (25 %)	Ressources (35 %)	-

Source : Enquête auprès des - partenaires (n=16), candidats éventuels (n=280), candidats non retenus (n=114), bénéficiaires (n=249) et étudiants (n=47), entrevues auprès d'intervenants du CRSH (n=13)

\*financement ou accès aux données

Les intervenants rapportent que divers besoins sont satisfaits par le mécanisme de programme des initiatives conjointes; quelques-uns de leurs énoncés sont donnés à titre d'exemple :

« On reconnaît de plus en plus, au sein du gouvernement et à l'extérieur, que la capacité d'élaboration de politique est faible et qu'une aide est nécessaire dans ce domaine. Les IC peuvent être un outil que le CRSH et la communauté de la recherche peuvent utiliser pour être pertinents et aider les organismes et

ministères gouvernementaux à fournir des services à la population canadienne. »  
(Intervenant du CRSH)

« [Ce type de partenariat fournit] des liens vers une expertise de recherche universitaire ou autre relative à des questions concrètes d'intérêt actuel ou futur pour les [ministères] et les [organismes] publics - source d'idées, d'approches, de connaissances comparées, établissement de réseaux d'experts - liens vers des recrues éventuelles. » (Partenaire d'IC)

« [Ce type de programme] crée des liens avec des organismes gouvernementaux et autres en concentrant leur attention sur un projet conjoint. Cela permet aux chercheurs d'avoir une incidence sur la pratique, sur la profession et de travailler sur des enjeux qui ont une importance pratique. » (Chercheur subventionné)

En plus des besoins dégagés par les partenaires dans le cadre de l'enquête, dans cinq des huit études de cas, les partenaires déclaraient également que leur partenariat avec le CRSH répondait au besoin de mener des recherches de haute qualité, un besoin appuyé par le processus d'évaluation par les pairs des demandes de subvention.

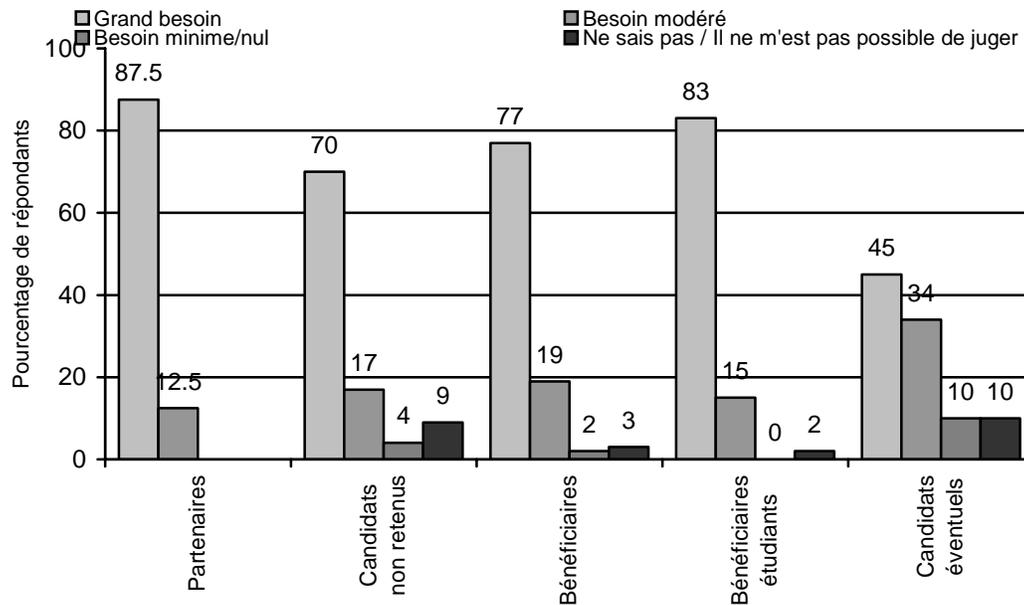
La section 5 du présent rapport intitulée Résultats examine la mesure dans laquelle le mécanisme permet de répondre aux besoins définis par les groupes d'intervenants.

### 2.1.2 Appui envers le financement conjoint de la recherche appliquée/l'accès aux données

Afin de déterminer l'appui accordé au financement conjoint de la recherche appliquée/à l'accès aux données, on a demandé aux chercheurs, étudiants et partenaires sondés d'évaluer la mesure dans laquelle ces programmes étaient nécessaires, selon eux. Dans l'ensemble, les répondants aux enquêtes exprimaient un niveau d'appui allant de modéré à élevé en faveur du financement conjoint de la recherche appliquée par le CRSH et d'autres organismes, tel qu'illustré dans le tableau 2.2.

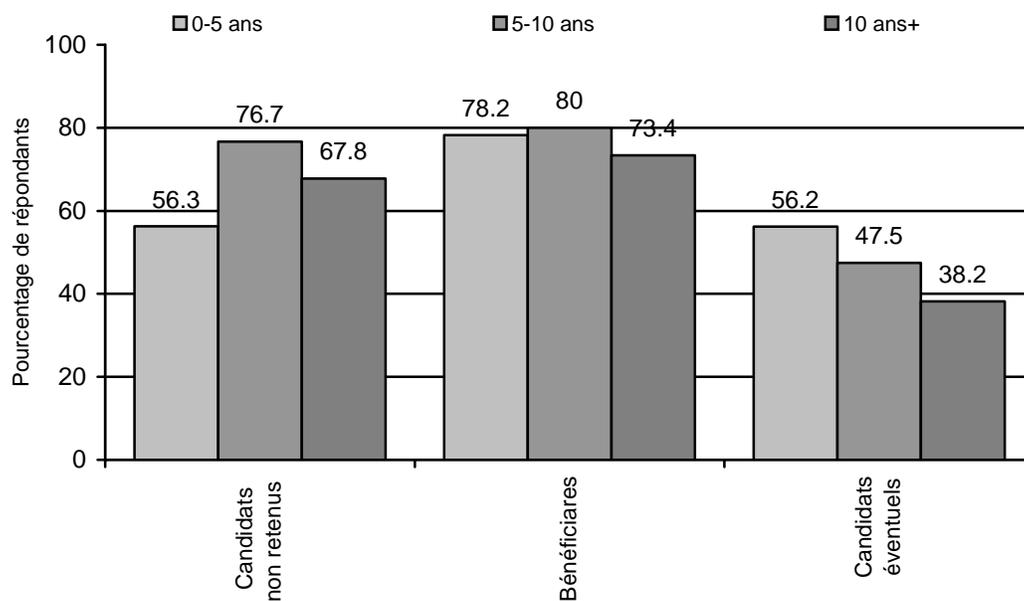
Quoique l'on puisse s'attendre à un appui de la part des candidats aux subventions des programmes, même les chercheurs du CRSH qui n'avaient jamais déposé de demande auprès d'un programme d'IC exprimaient un soutien modérément fort envers les programmes de financement de la recherche appliquée (79 % rapportant un grand besoin ou un besoin modéré). Au sein de ce groupe, le soutien était plus fort chez les chercheurs qui occupaient leur poste depuis cinq ans ou moins (56 %) comparativement à ceux qui l'occupaient depuis plus de 10 ans (38 %). En outre, les bénéficiaires étudiants manifestaient un fort soutien pour la recherche ciblée (83 %), se plaçant à la deuxième place, juste derrière les partenaires (87,5 %).

**TABLEAU 2.2 : Nécessité perçue de la recherche ciblée**



Source : Enquête auprès des – candidats éventuels (n=280), bénéficiaires (n=249), candidats non retenus (n=114), étudiants (n=47)

**TABLEAU 2.3 : Pourcentage de répondants exprimant un grand besoin en matière de recherche ciblée, selon l'ancienneté**



Source : Enquête auprès des – candidats éventuels (n=280), bénéficiaires (n=249), candidats non retenus (n=114)

Bien que le soutien soit fort dans l'ensemble, certains répondants ont choisi l'option Besoin minimale/nul pour les programmes de financement de la recherche appliquée. Cette opinion était le plus souvent manifestée par les candidats éventuels (10 %). Les justifications les plus fréquentes de cette position étaient les suivantes :

- a) Il existe un plus grand besoin *relatif* pour la recherche dictée par la curiosité par rapport à la recherche ciblée (16 sur 29 chercheurs),
- b) Il est possible de trouver d'autres sources de financement pour la recherche ciblée (12 chercheurs),
- c) La recherche appliquée peut compromettre l'objectivité des chercheurs à cause des pressions politiques exercées par les partenaires (9 chercheurs).

Un candidat éventuel qui a choisi l'option Besoin minimale/nul pour la recherche appliquée a offert l'explication suivante :

« Je m'inquiète du fait que trop de fonds d'appui à la recherche sont consacrés à des analyses de politiques superficielles, menées dans de stricts cadres temporels, ce qui diminue d'autant le financement accordé à la recherche fondamentale. Si le gouvernement veut vraiment que ce type de recherche soit effectué, je préférerais que cela soit fait dans le cadre de contrats de consultation, plutôt que par l'intermédiaire du CRSH. » (un candidat éventuel)

### 2.1.3 La demande pour les programmes d'IC

Quoique le soutien envers de tels programmes d'IC semble important, les répondants du CRSH et des partenaires d'IC ont exprimé leurs préoccupations en ce qui concerne la forte demande pour les programmes d'IC, telle qu'illustrée par le nombre de demandes de financement. Comme on peut le voir au tableau 2.4, les taux de réussite pour les candidatures au financement des programmes d'IC sont souvent plus élevés que ceux des autres programmes du CRSH et ce, bien que le nombre global de demandes auprès des programmes d'IC ait augmenté au cours des cinq dernières années et que les concours de certains programmes aient pris fin (données indiquées en *italiques* dans le tableau).

**TABLEAU 2.4 : Demandes et octrois, par programme d'IC<sup>17</sup>**

Programme d'IC (année de mise en œuvre <sup>18</sup> )	2001-02			2002-03			2003-04			2004-05			2005-06		
	Demandes	Octrois	Taux de réussite												
	Nbre	Nbre	%												
<b>Programmes inter-conseils (CRSH/CRSNG/IRSC)</b>															
Programme de gestion de la propriété intellectuelle <sup>19</sup> (2002)	1	1	100,0										?	?	?
Réduire les disparités sur le plan de la santé et promouvoir l'équité pour les populations vulnérables <sup>21</sup> (2003)				2	2	100,0									
<b>Initiatives CRSH/CRSNG</b>															
Chaires en gestion du changement technologique (1989)	4	2	50,0	3	3	100,0									
<b>Initiatives conjointes relevant de l'Initiative de la nouvelle économie (INÉ)</b>															
Le Canada et l'avenir (INÉ) (2003)										10	3	30,0			
Initiative de recherche sur les compétences de l'INÉ (2003)										36	29	80,6			
Initiative de recherche en éducation du CSCE et du CRSH (INÉ) (2004)				20	9	45,0	20	10	50,0						
<b>Réseaux</b>															
Le fédéralisme et les fédérations (1998)	25	13	52,0	62	25	40,3	12	10	83,3						
L'immigration et les métropoles (1995)				4	4	100,0	1	1	100,0						
Réseau de recherche national sur la gestion des océans (MPO) (2000)							4	4	100,0						
Subventions pour nœud de recherche BIOCAP/CRSH (2002)				11	6	54,5	2	1	50,0						
<b>Autres types d'initiatives</b>															
Initiative canadienne de recherche pour la lutte contre le tabagisme (ICRCT) (1999)	18	7	38,9	9	7	77,8									
Compétences essentielles (2003)							11	7	63,6	1	1	100,0	?	?	?
Questions sur le phénomène des sans-abri et la diversité au Canada (2003)							15	6	40,0	17	11	64,7			
L'Initiative sur les questions de multiculturalisme au Canada (2003)							64	21	32,8	67	18	26,9	?	?	?
Programme de recherche et de diffusion lié aux langues officielles (2004)										48	22	45,8	?	?	?
Les rapports en évolution (CDC) (1999)	16	5	31,3	12	9	75,0	12	4	33,3				4	3	75,0
Recherche sur les enfants et les jeunes Canadiens (2003)							4	3	75,0	2	2	100,0			
Partenariat de recherche (SCF/CRSNG/CRSH) (1998)										3	3	100,0			
Le secteur sans but lucratif au Canada (La Fondation Kahanoff) (2000)	17	11	64,7												
Valoriser l'alphabétisme au Canada (1999)	42	19	45,2	14	7	50,0	7	5	71,4						
Programme Chercheur en résidence virtuelle (CDC) (1999)	8	1	12,5	11	4	36,4	9	3	33,3				8	2	25,0

<sup>17</sup> Le tableau ne comprend pas les données relatives aux octrois du programme ICSS (notamment les Séminaires de l'INÉ sur les données et les statistiques), La société, la culture et la santé des Canadiens II, Alliances de recherche universités-communautés dans le domaine du logement, et Traverser les frontières (INÉ).

<sup>18</sup> Selon la définition utilisée dans la base de données institutionnelle AMIS (« date de début » de programme) et dans le document de travail « Discussion Paper on the Future of Strategic Research » (2002) [disponible en anglais seulement] (2002).

Cette disparité entre le soutien et la demande pourrait révéler la méconnaissance générale, dans la communauté de la recherche, de l'existence de ces possibilités de financement. La sensibilisation des chercheurs aux programmes d'IC est examinée plus en profondeur dans la section 3 du présent rapport.

## 2.2 Pertinence des objectifs du mécanisme de programme des initiatives conjointes

### 2.2.1 Perceptions de la pertinence des objectifs du mécanisme de programme des initiatives conjointes

Comme le tableau 2.5 l'indique, la majorité des répondants du CRSH interviewés accordaient une grande importance à tous les objectifs du mécanisme de programme des initiatives conjointes, sauf un. L'objectif ayant reçu l'appréciation la plus élevée était l'intégration des résultats stratégiques à l'élaboration des politiques. L'objectif perçu comme ayant le moins d'importance était la promotion des consultations multisectorielles et des approches multidisciplinaires. Selon un répondant :

« L'aspect multisectoriel est essentiel. Par contre, la multidisciplinarité revêt une moindre importance pour moi. Je crois que nous pouvons obtenir d'importantes contributions disciplinaires par le biais des IC – p. ex. en demandant à des économistes de jeter un éclairage spécialisé sur des éléments ayant une grande importance pour les intervenants du gouvernement. Ainsi, la multidisciplinarité ne devrait pas être un objectif primaire. » (Membre du personnel du CRSH)

**TABLEAU 2.5 : Importance accordée aux objectifs du mécanisme de programme des initiatives conjointes**

Objectif	Grande importance	Importance moyenne/faible
➤ Intégrer les résultats stratégiques avec les politiques	9	2
➤ développer des partenariats stratégiques	7	1
➤ développer la capacité de recherche dans des domaines thématiques de recherche	7	2
➤ communication entre chercheurs et utilisateurs de la recherche	7	3
➤ accroître la visibilité du CRSH	7	4
➤ mobiliser des fonds supplémentaires	6	4
➤ consultations multisectorielles et approches multidisciplinaires	4	4

\*Source : Entrevues auprès d'intervenants du CRSH, n=11

<sup>19</sup> Programme géré par le CRSNG. Anciennement connu sous le nom de « Programme de gestion de la propriété intellectuelle ».

<sup>20</sup> ? = résultats du concours non disponibles à l'heure de la préparation du rapport.

<sup>21</sup> Programme géré par les IRSC. Les demandes et les octrois reflètent la contribution du CRSH au programme (le nombre total de demandes se montait à 46).

## 2.2.2 Cohérence entre les objectifs du mécanisme, le Plan stratégique du CRSH et les objectifs de programmes similaires

La mobilisation des connaissances joue un rôle clé au sein du Plan stratégique du CRSH ainsi que des buts généraux du CRSH. Selon le Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004 du CRSH, un objectif important du CRSH est « la mobilisation des connaissances et la diffusion des résultats de recherche entre le milieu universitaire et la société canadienne ». En outre, le Plan stratégique du CRSH exige de l'organisme qu'il « collabore avec des partenaires pour dégager les lacunes critiques en matière de recherche ». Examinés à la lumière des objectifs généraux du CRSH visant à appuyer et à promouvoir la capacité de recherche, la création et la mobilisation de connaissances (tableau 2.6), les objectifs du mécanisme de programme des initiatives conjointes correspondent aux orientations présentées dans le nouveau Plan stratégique du CRSH et sont même peut-être en parfaite harmonie avec elles. Cela est dû aux nouveaux points de mire – la collaboration, la communication et le partenariat – du Plan stratégique, le document qui met en vedette la nouvelle vision du CRSH.

**TABLEAU 2.6 : Comparaison des objectifs du mécanisme de programme des initiatives conjointes avec les objectifs du CRSH et ceux de son Plan stratégique**

Objectif	Mécanisme de programme des initiatives conjointes	CRSH (Obj. généraux)	Plan stratégique
Capacité	✓ -Développer la capacité de recherche	✓ -Capacité de recherche de première classe	✓ -Promouvoir les atouts du Canada en matière de recherche et dégager, en collaboration avec les partenaires, les besoins de recherche pressants
Création de connaissances		✓ -masse critique de connaissances	
Mobilisation des connaissances	✓ -Assurer la communication rapide et efficace des nouvelles connaissances aux utilisateurs de la recherche	✓ -La mobilisation des connaissances et la communication des résultats de recherche du milieu universitaire à la société canadienne	✓ -Mobilisation des connaissances
Communication	✓ -Encourager la communication entre les chercheurs et les utilisateurs de la recherche		✓ -Tisser des liens entre les individus grâce à la collaboration internationale
Consultation multisectorielle	✓ -Encourager la consultation multisectorielle		
Partenariats	✓ -Développer des partenariats stratégiques entre le CRSH et des organismes partenaires des secteurs gouvernemental, privé et sans but non lucratif		✓ -Dégager, en collaboration avec les partenaires, des besoins de recherche pressants

Source : documentation de programme

Quoique le mécanisme sous-tendant l'ensemble des programmes d'initiatives conjointes semble être en harmonie avec le Plan stratégique du CRSH, aucun énoncé n'exprime explicitement le rôle que le mécanisme devrait jouer au niveau de l'atteinte des objectifs établis dans le Plan

stratégique. Des déclarations d'intervenants du CRSH fournissent des aperçus pointus de cette relation :

« [Le mécanisme de programme des initiatives conjointes est] un exemple du développement antérieur d'une idée qui a été mise en relief dans le Plan stratégique (p. ex. dissémination et diffusion). Si les IC se soldent par un succès, elles seront le prototype traçant la voie à la nouvelle orientation retenue par le CRSH. » (gestionnaire du CRSH)

« Les IC ont été introduites dans le cœur même du Plan stratégique. Il faut que l'on utilise le mécanisme de programme des initiatives conjointes de façon plus stratégique – il est nécessaire que ce mécanisme ait des buts bien arrêtés si l'on veut obtenir le plein rendement du capital investi. Le CRSH doit examiner où l'on doit être à l'heure actuelle. » (gestionnaire du CRSH)

En plus de la comparaison entre les objectifs du mécanisme de programme des initiatives conjointes et ceux du CRSH et de son Plan stratégique, on a comparé les objectifs du mécanisme de programme des initiatives conjointes à ceux de programmes de partenariat dans d'autres instances. Au sein des programmes examinés dans d'autres instances, le développement des capacités était universellement reconnu comme facteur motivant important pour les programmes de partenariat, tel qu'illustré au tableau 2.7. La collaboration multisectorielle et le développement de partenariats stratégiques ont également été dégagés à titre d'objectifs communs. Trois des programmes examinés définissaient le transfert de connaissances comme un de leurs buts tandis que deux programmes signalaient comme fondements la mobilisation de fonds supplémentaires et une visibilité accrue.

**TABLEAU 2.7 : Besoins cernés dans des programmes de partenariat similaires**

Programme	Développement des capacités	Collaboration multisectorielle / partenariats	Transfert de connaissances / technologies	Mobilisation de fonds supplémentaires	Profil
CRSNG : Ententes de partenariat de recherche	✓	✓	✓	✓	
FQRSC – Programme des actions concertées	✓	✓	✓		✓
STEVIN	✓	✓	✓		✓
ESRC – Language Based Area Studies (LBAS)	✓				
FRST - International Investment Opportunities Fund	✓	✓		✓	

Source : Examen d'initiatives de partenariat similaires

## 2.3 Conclusions : Pertinence

L'examen par l'équipe d'évaluation de la pertinence du mécanisme de programme des initiatives conjointes a abouti aux conclusions suivantes :

- La nécessité de l'existence du mécanisme de programme des initiatives conjointes, dans une perspective interne et externe au CRSH, ne semble pas être remise en question. Les attentes concernant les besoins que le mécanisme de programme des initiatives conjointes

permet de combler variaient d'un groupe d'intervenants à l'autre, mais elles sont en harmonie avec ce que l'on est en droit d'attendre de chaque groupe d'intervenants – les partenaires et le CRSH expriment le besoin de création de connaissances afin d'améliorer la prise de décisions et l'élaboration de politiques, les chercheurs expriment le besoin d'amélioration de la pertinence de leur recherche et de disposer de ressources sous la forme de subventions et d'accès aux données alors que les étudiants expriment principalement leur besoin de ressources.

- Les partenaires, les chercheurs et les étudiants ont tous manifesté un soutien allant de modéré à élevé envers les programmes de financement de la recherche ciblée, tels que ceux résultant du mécanisme de programme des initiatives conjointes.
- L'appui manifesté par les répondants à l'enquête en faveur des programmes de financement de la recherche appliquée contraste avec les faibles taux de dépôt de demandes dans certains programmes d'IC. Cette question est examinée en détail dans la section 3 du présent rapport.
- Dans l'ensemble, les objectifs du mécanisme de programme des initiatives conjointes sont perçus comme étant importants, avec la possible exception de l'objectif lié à l'encouragement de la consultation multisectorielle et des approches multidisciplinaires.
- Les objectifs du mécanisme de programme des initiatives conjointes entretiennent une grande cohérence avec le Plan stratégique du CRSH, mais le rôle que le mécanisme devrait jouer dans la mise en œuvre du Plan stratégique n'est pas énoncé de manière explicite.
- Les objectifs du mécanisme de programme des initiatives conjointes rejoignent, à divers degrés, ceux de programmes canadiens et internationaux, le développement des capacités constituant un but universel de l'ensemble des programmes de partenariat étudiés.

### **3. Gestion, conception et mise en œuvre**

---

La présente évaluation examinait trois questions particulières en ce qui concerne la gestion, la conception et la mise en œuvre du mécanisme de programme des initiatives conjointes :

- Le budget du mécanisme de programme des initiatives conjointes est-il adéquat pour atteindre les objectifs du mécanisme?
- Quels sont les principaux obstacles à la sélection, à la conception et à la mise en œuvre réussies de chaque programme d'IC?
- Existe-t-il des solutions de rechange rentables qui permettraient d'atteindre les objectifs prévus?

Les constatations de l'équipe d'évaluation relatives à la gestion, à la conception et à la mise en œuvre du mécanisme de programme des initiatives conjointes sont résumées ci-dessous.

#### **3.1 Pertinence du budget du mécanisme de programme**

##### **3.1.1 Proportion des dépenses en subventions d'IC par rapport aux dépenses en subventions globales du CRSH**

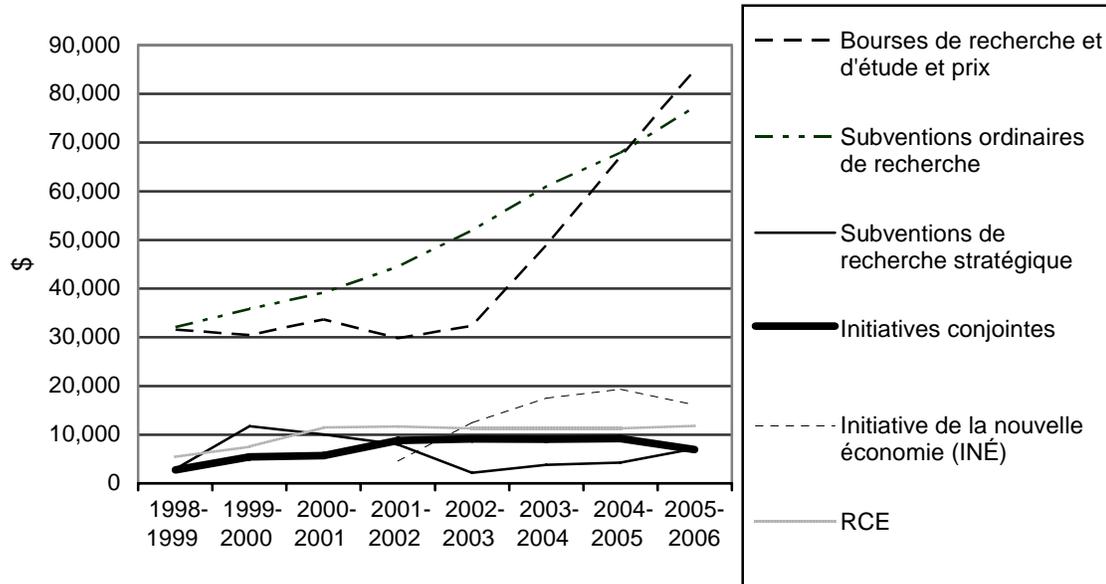
En 2004-2005, les dépenses en subventions totales liées au mécanisme de programme des initiatives conjointes s'élevaient à 9,2 M\$<sup>22</sup>. En comparaison, les dépenses totales du CRSH en subventions<sup>23</sup> au cours de ce même exercice se montaient à 200,2 M\$. Les dépenses du programme d'IC représentaient donc 4,6 % des dépenses en subventions totales du CRSH. Comme le tableau ci-dessous l'indique, les bourses de recherche, les bourses d'études et les prix ainsi que les subventions ordinaires de recherche ont presque doublé de taille entre 1998-1999 et 2005-2006. À titre de comparaison, bien que les dépenses en subventions du mécanisme de programme des initiatives conjointes soient passées de 2,7 M\$ en 1998-1999 à 6,9 M\$ en 2005-2006, les dépenses en subventions des IC ont représenté un pourcentage variable des dépenses en subventions totales du CRSH au fil des ans – d'une valeur minimale de 3,1 % en 1998-99 à une valeur maximale de 7,2 % en 2001-02.

---

<sup>22</sup> Y compris les IC de l'INÉ et les fonds de partenaires passant par le CRSH.

<sup>23</sup> Exclut le financement des Réseaux de centres d'excellence, le Programme des chaires de recherche du Canada et le Programme des coûts indirects.

**TABLEAU 3.1 : Dépenses en subventions (en 000 de \$) par grands programmes / regroupements de programmes du CRSH, de 1998-1999 à 2005-2006**



Source : L'année en chiffres : Division des politiques et de la planification, 2004-2005. Veuillez remarquer que l'augmentation en flèche des montants de bourses est due à l'introduction, en 2003, du Programme des bourses d'études supérieures du Canada.

### 3.1.2 Évaluation de la pertinence du budget de fonctionnement<sup>24</sup> pour l'atteinte des objectifs du mécanisme

Les dépenses de fonctionnement de la Division SPIC se montaient à 821 114 \$<sup>25</sup> en 2004-2005 et à 1 062 751 \$ en 2005-2006. Il importe de noter, du fait de la méthode utilisée pour le suivi des dépenses de fonctionnement, qu'il est impossible de connaître la proportion de ces sommes qui a été consacrée spécifiquement aux programmes d'initiatives conjointes. De même, il est impossible de déterminer la proportion de ces sommes qui a été contribué par les partenaires<sup>26</sup>.

Selon les estimations d'un exercice de détermination des coûts réalisé en 2004, le coût global pour le CRSH de l'administration du mécanisme de programme des initiatives conjointes (excluant l'IC de l'INÉ, mais incluant les dépenses d'autres divisions) était de l'ordre de 745 030 \$, ce qui représente approximativement 9 % de la valeur des octrois faits en vertu du mécanisme<sup>27</sup>. De telles données sur les coûts de fonctionnement de programmes internationaux similaires n'étaient pas disponibles.

<sup>24</sup> Afin de tirer profit des données de l'exercice de calcul des coûts effectué en 2004 par la Div. des finances, on utilise les montants de l'exercice 2004-2005 pour les analyses figurant dans cette section.

<sup>25</sup> Source : C. Paterson, DSAC – « Finance and Awards Administration – Planning, Reporting & Systems » (05.05.06) [disponible en anglais seulement]

<sup>26</sup> Rapport de réunion. « Financial Information: Evaluation of the Joint Initiatives Program Mechanism. » (10.11.05) – [disponible en anglais seulement]

<sup>27</sup> Cet exercice de calcul des coûts estimait que le coût habituel d'administration d'une initiative conjointe était de l'ordre de 53 000 \$.

Un examen des protocoles d'entente révèle que les provisions pour coûts de fonctionnement varient largement d'un programme d'IC à l'autre. Par exemple, l'initiative conjointe Les rapports en évolution indiquaient que la valeur du budget de fonctionnement représentait 8,9 % du budget de recherche alors que dans le cas de l'initiative du Réseau de recherche national sur la gestion des océans, elle n'était que de 1,1 %. Au total, les données administratives de 41 protocoles d'entente de programme d'IC ont été examinées afin d'y dégager le budget en subventions et le budget de fonctionnement. Seize protocoles d'entente précisaient le budget des dépenses de fonctionnement des initiatives conjointes, soit 39 % des IC étudiées<sup>28</sup>.

À l'heure actuelle, 14 programmes d'IC (dont 11 avec des concours) sont administrés par 6 agents de programme<sup>29</sup> au sein de la division SPIC. Cela représente une moyenne de 2,3 programmes d'IC par agent, à l'exclusion de leurs autres responsabilités en matière de programmes stratégiques (la moyenne globale étant de 3,5 programmes par agent<sup>30</sup>). Dans l'ensemble, les membres du personnel du CRSH jugeaient qu'ils ne disposaient pas de ressources suffisantes pour administrer comme il faut tous les aspects des programmes d'IC. Cinq des sept membres du personnel du CRSH interviewés rapportaient que les ressources opérationnelles permettaient d'administrer adéquatement les concours liés aux programmes d'IC existants – en revanche, les préoccupations suivantes étaient manifestes :

- **Mise en œuvre des programmes en temps opportun.** Seul un membre du personnel du CRSH sur quatre a mentionné qu'il pouvait administrer les programmes en respectant les calendriers des partenaires. De l'avis du personnel, cela était dû, en partie, à un manque de planification. Selon un membre du personnel du CRSH, « Il arrive que les initiatives conjointes ne soient pas considérées dans tous les détails. Le CRSH essaie parfois de mettre des programmes en ligne alors qu'aucun personnel n'est disponible. »
- **Mesure du rendement, examen des activités, suivi.** Deux membres du personnel ont signalé que les ressources étaient insuffisantes pour le suivi relatif aux résultats des programmes d'IC et pour réaliser la mesure du rendement et l'examen des activités.
- **Atteinte des objectifs du programme.** Trois membres du personnel sur cinq jugeaient que les ressources étaient suffisantes pour atteindre les buts des programmes d'IC.
- **Favoriser, développer et poursuivre des partenariats.** Sur six membres du personnel, un seul estimait que le CRSH possédait les ressources humaines lui permettant de poursuivre de nouvelles possibilités de partenariat. D'après un répondant, « la capacité de réseautage [afin de tisser de nouveaux rapports] est inexistante à l'heure actuelle. » D'ailleurs, l'enquête auprès de 16 partenaires a révélé que les programmes de partenariat n'avaient été amorcés qu'une seule fois par le CRSH. Quoique trois intervenants (direction du CRSH) indiquaient qu'il était nécessaire que le Conseil adopte une attitude proactive dans l'établissement de nouvelles IC, le personnel, quant à lui, jugeait qu'il n'y avait pas suffisamment de ressources pour ce faire.

<sup>28</sup> Lorsqu'on les séparait en catégories avant et après 2000, la valeur moyenne des budgets opérationnels en tant que pourcentage des budgets totaux de recherche est à peu près la même. Cependant, des renseignements sur les budgets opérationnels n'étaient disponibles que pour une petite fraction des IC.

<sup>29</sup> 1 GR09, 3 GR08, 2 GR07

<sup>30</sup> Moyenne basée sur 28 IC et programmes de subventions stratégiques, divisée par 8 agents de programme

Les gestionnaires du CRSH consultés étaient un peu plus susceptibles de déclarer qu'il était possible de réaliser l'ensemble des activités ci-dessus associées au mécanisme de programme des initiatives conjointes. Cependant, même un gestionnaire du CRSH a déclaré « nous ne pouvons pas faire la mise en œuvre aussi bien que nous aimerions. Si nous voulions atteindre le niveau de qualité qui caractérise les subventions ordinaires de recherche, nous devrions confier un seul programme à chaque agent. »

### 3.1.3 Comparaison avec les budgets de programmes similaires dans d'autres organismes

Une étude d'autres programmes de financement de partenariats du Canada, de Nouvelle-Zélande, du R.-U. et d'Europe révélait que le mécanisme de programme des initiatives conjointes du CRSH avait, en moyenne, un niveau de financement moindre que celui d'autres organismes de taille semblable. Par exemple, la Direction des partenariats de recherche du CRSNG disposait de 142,2 M\$ pour les partenariats de recherche en 2004-2005, le budget global de l'organisme s'élevant à 660,7 M\$. Cela signifie que 21,5 % du budget de l'organisme étaient réservés aux ententes de partenariat<sup>31</sup>, par rapport à 3,5 % au CRSH<sup>32</sup>. L'examen des programmes internationaux relevant de la FRST de Nouvelle-Zélande nous apprend qu'un montant total de 25,7 millions de \$NZ (soit 17,55 M\$CAN) était destiné aux programmes de partenariat de la FRST. Selon son rapport annuel, le budget total de l'organisme s'établissait à environ 332 M de \$NZ (226,8 M\$CAN) en 2004-05. Cet organisme consacrait donc au moins 7,7 % de son budget aux programmes de partenariat. De telles données budgétaires n'étaient pas disponibles pour les autres initiatives passées en revue dans le cadre de l'examen de programmes de partenariat canadiens et internationaux.

## 3.2 Obstacles à la sélection, à la conception et à la mise en œuvre de programmes d'IC individuels

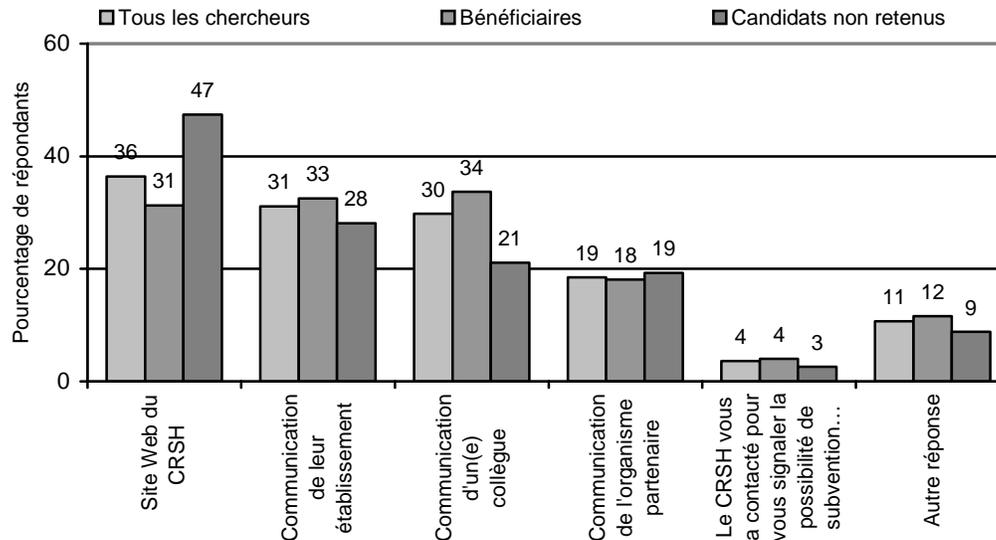
### 3.2.1 Communication relative aux programmes

Comme nous l'avons mentionné ci-avant, des intervenants du CRSH et des partenaires ont exprimé des inquiétudes à propos du nombre de demandes aux programmes d'IC. Plus particulièrement, 6 des 16 partenaires sondés exprimaient leur insatisfaction vis-à-vis du niveau de publicité associé à leurs programmes (8 autres affirmant qu'ils en étaient satisfaits et 2 autres encore déclaraient qu'ils n'avaient pas d'opinion à ce sujet), et la moitié (8/16) des partenaires sondés estimaient que l'on avait pas porté une attention suffisante à la communication durant la phase de conception de leurs programmes. En vue d'évaluer cet enjeu, on a demandé, lors de l'enquête, aux chercheurs qui avaient fait une demande de financement ou d'accès à des données auprès de programmes d'IC comment ils avaient appris l'existence de ces occasions. Les chercheurs avaient pris connaissance des programmes par le biais du site Web du CRSH (36 %), de leur organisme (31 %) et d'un collègue (30 %).

<sup>31</sup> <http://www.sfu.ca/ors/Events/NSERCResearchProjects05.ppt>

<sup>32</sup> Selon des représentants du CRSH, les programmes de partenariat (définis comme étant les programmes cofinancés par le CRSH et par d'autres organismes), relèvent du mécanisme de programme des IC.

**TABLEAU 3.2 : Comment les candidats ont pris connaissance de l'existence des programmes**



n (bénéficiaires) = 249, n (candidats non retenus) = 114. Les réponses multiples étant possibles, les pourcentages des résultats peuvent dépasser 100 %.

Exemples de raisons pour lesquelles les chercheurs ont fait des demandes auprès des programmes :

*Une collègue et moi avons vu dans le programme une occasion de mener des recherches dans un domaine dans lequel nous n'avions pas travaillé auparavant. Sans le programme, il est peu probable que nous ayons pondu cette idée de recherche particulière.*

*Je devais accéder au Centre de données de recherche pour obtenir un accès aux données afin d'achever mes travaux de recherche.*

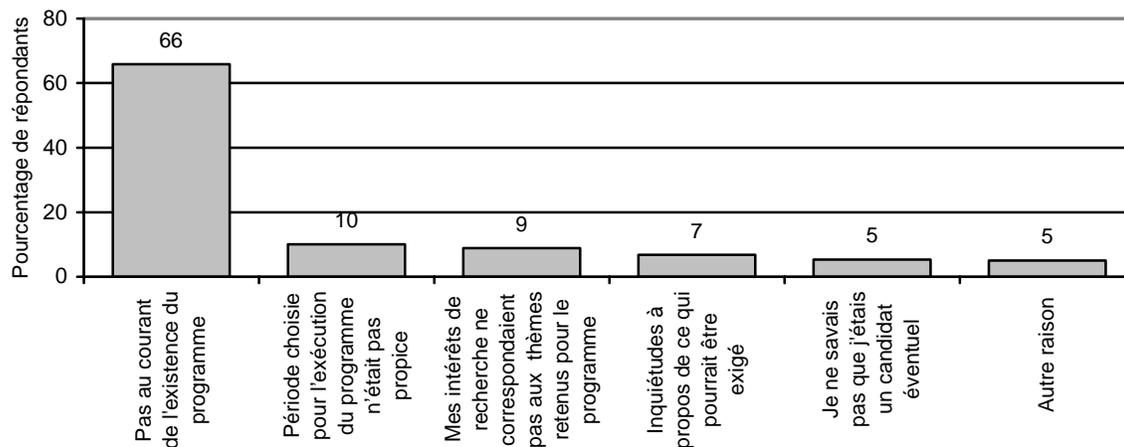
*Le programme semblait offrir à des professeurs d'université ayant des intérêts communs la possibilité de collaborer à la réalisation d'un projet utile.*

Afin d'évaluer le degré d'efficacité du marketing des programmes d'IC auprès des candidats éventuels, l'équipe d'évaluation a cerné 1995 chercheurs menant des travaux dans un champ lié à un ou plusieurs des programmes d'IC ayant tenu des concours entre 2000 et 2006, mais qui n'ont jamais déposé de demande auprès d'un seul programme d'IC. Quoique la méthode utilisée dans la détermination de cet échantillon entraîne une surestimation des candidats éventuels, cet exercice met néanmoins en lumière un nombre important d'universitaires qui mènent des recherches liées aux programmes d'IC mais ne tirent pas parti des occasions de financement offertes.

Lorsque l'on a demandé à ces chercheurs pourquoi ils n'avaient pas fait de demande auprès des programmes d'IC, ils ont donné comme raison principale leur méconnaissance générale de ces programmes. Parmi les candidats éventuels, une majorité (66 %) ne savait pas que des IC étaient reliées à leur domaine de recherche. Chez les 27 % de candidats éventuels qui avaient une bonne

connaissance du programme<sup>33</sup>, le plus grand nombre d'entre eux indiquaient qu'ils n'avaient pas pu déposer de demande du fait du moment choisi pour le déroulement du programme (soit 10 % de tous les candidats éventuels). D'autres chercheurs jugeaient que leurs intérêts de recherche ne correspondaient pas aux thèmes des programmes (9 %), ou avaient des inquiétudes au sujet des attentes possibles du CRSH ou du partenaire dans le cadre du programme (7 %).

**TABLEAU 3.3 : Raisons pour lesquelles les chercheurs n'ont pas déposé de demande auprès du mécanisme de programme des initiatives conjointes**



n (candidats éventuels) = 281. Les réponses multiples étant permises, le total des pourcentages peut être supérieur à 100 %.

Lorsqu'on leur a demandé s'il y avait un meilleur moyen de communiquer l'existence des programmes d'IC aux candidats éventuels, la très grande majorité d'entre eux (95 %) pensaient que des améliorations étaient possibles. Les candidats éventuels étaient nombreux à suggérer que le CRSH les contacte par courrier électronique (14 %) ou qu'il contacte les universités et les partenaires communautaires (11 %). L'un d'eux a formulé la suggestion suivante : « Puisqu'on m'a identifié comme personne éventuellement intéressée par ce programme, on aurait pu m'envoyer une lettre ou un dépliant afin de m'informer de l'existence du programme. Entre les cycles de subventions, je ne consulte pas du tout le site Web du CRSH. » L'analyse des données qualitatives obtenues auprès des candidats éventuels permet de suggérer l'adoption d'une stratégie de communication concertée, car il semble que les stratégies individuelles employées jusqu'à présent n'ont pas réussi à capter l'attention de ces chercheurs.

Obstacles à la conception et à la mise en œuvre de programmes d'IC et à la gestion du mécanisme de programme des initiatives conjointes

Les intervenants du CRSH ont énuméré divers obstacles à la gestion harmonieuse du mécanisme de programme des initiatives conjointes. Les plus communs comprenaient les suivants :

<sup>33</sup> Sept pour cent des candidats éventuels n'étaient pas sûrs d'avoir été au courant de l'existence du programme avant la tenue de l'enquête.

- Nécessité d'établir un cadre intégré amélioré pour la gestion des initiatives conjointes (7 répondants sur 9). Selon un des répondants, il est « nécessaire que le CRSH élabore un cadre pour orienter ses investissements stratégiques (thèmes, IC, investissements ciblés), et pour déterminer la place des IC existantes au sein du cadre d'ensemble. Cela sera probablement la première question qui figurera dans le programme du nouveau VP chargé des questions stratégiques. »
- Nécessité de développer les capacités en matière de ressources humaines (4 répondants), y compris les compétences pour les agents de programme et le directeur, la directrice des initiatives conjointes, ainsi que le besoin d'avoir des postes d'un niveau plus élevé (p. ex. des postes au niveau de la vice-présidence). D'après un des répondants, « très peu d'agents ont développé un programme du début à la fin. [Au lieu de cela], on a des agents de niveau subalterne qui gèrent des programmes extrêmement complexes. »
- Nécessité d'avoir des exigences plus claires en matière de rapport afin de faciliter la gestion du programme et d'appuyer les décisions relatives à l'établissement ou au renouvellement d'initiatives (3 répondants). Un répondant du groupe de gestion a indiqué que « le comité [permanent] [ne devrait pas] constituer un obstacle à la création d'initiatives conjointes, mais un rapport sur le fond en provenance du personnel encouragerait des discussions valables. »

La recherche effectuée dans le cadre des études de cas a permis de cerner les changements souhaités pour la mise en œuvre du programme, notamment les suivants :

- Une plus grande publicité des initiatives conjointes, pour contrer le nombre insuffisant de demandes (5 des 8 études de cas, cet enjeu est examiné plus en détail à la section 3.2.1). Un des partenaires sondés a déclaré : « [le] programme s'est écroulé parce que les chercheurs de qualité n'ont pas saisi cette occasion de financement. Nous n'essaierons pas de nouveau avant d'avoir une garantie préalable que notre proposition intéresse les meilleurs chercheurs. Le taux de réponse était si faible que nous avons dû annuler à mi-parcours. »
- Une meilleure exécution des programmes. Les intervenants consultés dans le cadre des quatre études de cas faisaient état de diverses recommandations sur les programmes, notamment un meilleur suivi du flux des fonds entre les organismes et la rationalisation des processus de sélection. En particulier, les partenaires avançaient qu'il y avait eu des retards sur le plan de l'administration des programmes qui, dans certains cas, en avaient menacé la viabilité. Dans quelques cas, cela était dû au roulement du personnel au sein du CRSH ou à la complexité du processus de sélection (p. ex. sélection à étapes multiples).
- Une meilleure coordination avec les chercheurs afin de rehausser la pertinence de la recherche quant à l'élaboration de politiques (3 études de cas). Par exemple, on recommandait un plus haut degré de collaboration entre les responsables des politiques, le CRSH et les chercheurs afin d'accroître la pertinence de la recherche appuyant l'élaboration de politiques.
- La remise régulière de rapports de recherche. Les partenaires consultés dans le cadre des études de cas ont signalé que des rapports de recherche n'ont pas été livrés dans tous les cas par les bénéficiaires du financement (4 études de cas). Ils ont précisé que cela vient du fait que l'octroi du financement n'est pas astreint à la remise de rapports de recherche.

Quoique cette question soit dégagée à titre d'obstacle, il convient de noter que le CRSH n'exerce aucun contrôle sur la remise des rapports de recherche.

### 3.3 Autres modèles de mise en œuvre<sup>34</sup>

Le mécanisme de programme des initiatives conjointes ne repose pas sur un modèle de programme particulier; il s'agit plutôt de programmes individuels qui sont mis en œuvre sous l'égide du mécanisme de programme des initiatives conjointes, chaque programme comprenant un ou plusieurs mécanisme(s) de financement ou d'octroi. On a demandé aux partenaires interviewés dans le cadre des études de cas de dégager d'autres modèles éventuels de mise en œuvre qui permettraient de rehausser l'efficacité et l'efficience des programmes d'IC, ainsi que les avantages, les désavantages et les risques éventuels associés à chacun d'eux. D'autres études de cas plus poussées ont permis de cerner les avantages, les désavantages et les risques associés aux modèles de mise en œuvre principalement utilisés au sein du mécanisme de programme des initiatives conjointes. Ce processus est illustré dans le tableau ci-dessous.

**TABLEAU 3.4 : Autres modèles de mise en œuvre**

Nom du programme	Avantages	Désavantages	Risques
Subventions (le principal modèle actuel)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le CRSH possède déjà une base de données de chercheurs</li> <li>➤ Souplesse accrue par rapport aux contrats</li> <li>➤ Attire un plus large éventail de chercheurs du fait de leur bonne connaissance de ce modèle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Octroyées à des chercheurs individuels ou à de petits groupes; on perd l'avantage des contacts entre chercheurs</li> <li>➤ Seul un petit nombre de chercheurs bénéficierait de ce type de financement, par rapport au financement de réseaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les résultats des études peuvent mettre trois ans avant d'apparaître</li> <li>➤ Il est possible que les chercheurs ne remettent jamais de rapport</li> </ul>
Suppléments aux subventions ou bourses de recherche	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le processus d'évaluation est déjà en place – les évaluateurs sont disponibles</li> <li>➤ Faible coût différentiel en matière d'administration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Moindre possibilité d'interaction avec les chercheurs</li> <li>➤ Les partenaires ont peu de contrôle – on ne leur envoie que les abrégés qui devraient être pertinents pour eux – ils peuvent passer à côté d'innovations</li> </ul>	Aucun n'a été mentionné
Contrats indépendants entre chercheurs et organismes partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les partenaires exercent un contrôle accru sur les livrables</li> <li>➤ Plus grande efficacité temporelle</li> <li>➤ Publication plus rapide de la recherche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Faible possibilité de rajuster la recherche / moindre flexibilité</li> <li>➤ Plus de travail pour gérer les contrats</li> <li>➤ Le CRSH ne pourrait pas gérer les subventions au nom des partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les chercheurs pourraient ne pas réagir positivement.</li> <li>➤ Les universités facturent dorénavant des frais administratifs / des coûts indirects</li> </ul>
Consortiums de recherche <sup>35</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relations étroites</li> <li>➤ Faibles coûts de surveillance à long terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Coûts initiaux élevés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Risque de scission des consortiums</li> </ul>

<sup>34</sup> Étant donné la façon dont le suivi des dépenses de fonctionnement est effectué, il est impossible de démêler la proportion des fonds opérationnels qui est consacrée aux seuls programmes d'initiatives conjointes (Rapport de réunion, « Financial Information: Evaluation of the Joint Initiatives Program Mechanism ». [10.11.05] [Disponible en anglais seulement]. La rentabilité des autres modèles de mise en œuvre n'a donc pas pu être évaluée.

<sup>35</sup> Les consortiums de recherche sont des contrats de recherche de grande envergure et à plus long terme entre le gouvernement et des partenaires mettant en jeu des sociétés privées, des groupes ou des organismes industriels qui utilisent la recherche et des organismes de recherche. Source : <http://www.frst.govt.nz/research/consortia.cfm>

**Subventions de recherche.** Divers IC octroient des fonds sous forme de subventions de recherche. De plus, et c'est un phénomène plus récent, les programmes d'IC ont incorporé aux programmes des événements de communication. Bien que cette pratique puisse éventuellement accroître la pertinence des résultats de recherche pour les partenaires, dans une étude de cas où un événement de communication était combiné aux subventions de recherche, des membres de l'auditoire interviewés faisaient état de nombreux problèmes sur le plan de la communication des résultats de recherche.

**Suppléments aux subventions/bourses.** En vertu d'un tel modèle de mise en œuvre, le financement octroyé dans le cadre des IC le serait sous forme de suppléments à des subventions ordinaires de recherche existantes ou des bourses d'études supérieures. Malgré sa réussite dans quelques programmes (p. ex. les Suppléments aux bourses d'études supérieures du Service canadien des forêts), ce modèle de mise en œuvre n'était pas généralement retenu comme une option souhaitable par les partenaires. Au total, seuls 2 des 16 partenaires jugeaient que l'administration du programme dans le cadre d'un des programmes existants du CRSH aurait permis d'accroître la pertinence de la recherche.

**Contrats.** Quoique le CRSH ne puisse pas octroyer de fonds de subventions dans le cadre de contrats du fait d'une contrainte portant sur l'utilisation de ses fonds, le CRSH pourrait faciliter l'élaboration de contrats entre partenaires et chercheurs. Huit des 16 partenaires sondés indiquaient que l'octroi aux chercheurs de contrats plutôt que de subventions aurait rehaussé la pertinence de la recherche pour eux (un accroissement majeur ou modéré).

**Réseaux ou consortiums de recherche.** Un des répondants a suggéré de mettre en place des réseaux ou consortiums de recherche; on a attesté l'existence de tels modèles en Nouvelle-Zélande et au Royaume-Uni. Selon ce modèle, « le CRSH jouerait un rôle de facilitation – un rôle double où il favorise les rapports, d'une part, et catalyse la discussion autour des enjeux, d'autre part. [En vertu de ce modèle, le CRSH] amènerait à la table des consultations les intervenants qui conviennent et veillerait à ce que les bonnes questions soient posées<sup>36</sup>. » D'ailleurs, le Plan stratégique du CRSH décrit un modèle similaire : selon le Plan, le CRSH pourrait mettre à l'essai des ententes de financement qui rassemblent un éventail d'intervenants autour de questions particulières.

Durant la phase de validation de l'évaluation, un des intervenants du CRSH a suggéré que le Programme de subventions de sensibilisation du public de l'Initiative de la nouvelle économie (INÉ) constituait un autre modèle possible de mise en œuvre<sup>37</sup>. Tout comme le mécanisme de programme des initiatives conjointes, les subventions de diffusion de l'INÉ ont pour but de mobiliser les connaissances de recherche en sciences humaines pour le bénéfice des utilisateurs. Mais à l'opposé du programme des IC, le programme de diffusion ne subventionne pas la création de la recherche.

Bien que la diversité de modèles de mise en œuvre utilisés au sein du mécanisme de programme des initiatives conjointes permette à ce mécanisme de s'adapter afin de répondre aux besoins variables des partenaires, les intervenants constatent que la complexité inhérente du mécanisme

---

<sup>36</sup> Entrevue d'intervenant.

<sup>37</sup> Ce programme vise à appuyer la diffusion, par des moyens non traditionnels (p. ex. autres que les publications universitaires) de la recherche subventionnée dans le cadre d'un autre programme. Source : [http://www.sshrc.ca/web/apply/program\\_descriptions/ine/public\\_outreach\\_f.asp](http://www.sshrc.ca/web/apply/program_descriptions/ine/public_outreach_f.asp)

de programme des initiatives conjointes est à la source d'un certain nombre de défis opérationnels – dont certains ont été cernés dans la section 3.2.2 ci-dessus.

### **3.4 Conclusions : Gestion, conception et mise en œuvre**

Les constatations de l'évaluation en matière de gestion, d'élaboration et de mise en œuvre du mécanisme de programme des initiatives conjointes sont résumées ci-dessous :

- Les coûts opérationnels du mécanisme de programme des initiatives conjointes étaient de l'ordre de 0,7 M\$ en 2004, selon les estimations. Les coûts de fonctionnement représentent environ 9 % de la valeur des octrois réalisés dans le cadre du mécanisme de programme des initiatives conjointes.
- Selon le personnel du programme, les ressources octroyées au mécanisme de programme étaient suffisantes pour administrer les programmes, mais pas pour répondre régulièrement aux calendriers des partenaires, réaliser des examens, mobiliser les connaissances ou poursuivre de nouvelles possibilités de partenariat.
- On a constaté que le CRSH investissait une moindre partie de son budget d'ensemble dans des programmes de partenariat (4,6 %) par rapport au CRSNG et au programme néo-zélandais FRST.
- Le plus grand sujet de préoccupation chez les partenaires sondés était le nombre insuffisant de demandes auprès de leurs programmes. D'après les résultats de l'enquête auprès des candidats éventuels, la méconnaissance des programmes d'IC était la principale raison pour laquelle les chercheurs admissibles ne déposaient pas de demandes.
- Il existe divers obstacles à la conception et à la mise en œuvre harmonieuses des programmes d'IC et à la gestion du mécanisme de programme des initiatives conjointes qui pourraient être surmontés en élaborant des procédures et des lignes directrices, en clarifiant les rôles et responsabilités et ce, dans le contexte d'un cadre de gestion global.
- La diversité des modèles de mise en œuvre représente à la fois une force et une faiblesse du mécanisme de programme des initiatives conjointes.

## 4. Gouvernance

---

La gouvernance est « le dispositif comprenant les processus et les structures mis en place par le Conseil afin d’informer, de diriger, de gérer et de piloter les activités de l’organisation en vue de réaliser ses objectifs »<sup>38</sup>. L’évaluation devait confirmer si une structure de gouvernance adéquate était en place afin d’informer, diriger, gérer et piloter le mécanisme de programme des initiatives conjointes en examinant :

- les processus d’approbation et de renouvellement
- les rôles et les responsabilités
- la détermination et l’atténuation du risque
- La mesure et l’évaluation du rendement

Un processus de gouvernance efficace formule les responsabilités de surveillance et de prise de décisions, et rehausse donc la reddition de comptes en conférant clarté et transparence au processus décisionnel. On a examiné, dans le cadre de la présente évaluation, la mesure dans laquelle les aspects d’une bonne gouvernance énumérés ci-dessus se reflètent dans le mécanisme de programme des initiatives conjointes. Il convient de noter que la présente étude ne constitue pas une vérification mais plutôt un examen des enjeux de gouvernance dans le contexte de cette évaluation générale.

Les constatations de l’examen des enjeux de gouvernance sont présentées en détail dans les sections qui suivent.

### 4.1 Processus d’approbation et de renouvellement des initiatives conjointes

La gouvernance des programmes d’IC et du mécanisme qui les sous-tend fait partie du mandat du Comité du soutien à la recherche du CRSH<sup>39</sup>. Composé de représentants du Conseil et de représentants de l’extérieur, ce comité permanent du Conseil fournit des conseils en matière de politiques et d’orientation de programmes et supervise les résultats des concours. En 2002, selon le procès-verbal de la réunion du Comité permanent du soutien à la recherche, tous les nouveaux programmes d’IC éventuels qui dépassent la portée des quatre domaines de recherche prioritaires du CRSH<sup>40</sup> doivent être transmis au président ou à la présidente du comité à des fins de rétroaction et de discussion<sup>41</sup>. Sinon, tous les nouveaux programmes d’IC sont négociés, élaborés

---

<sup>38</sup> « Professional Practices Framework », Institute of Internal Auditors (IIA); [traduction française proposée par la section québécoise de cet organisme].

<sup>39</sup> Depuis 2001, le Comité du soutien à la recherche fournit des avis d’ordre stratégique au Conseil du CRSH, et des avis d’ordre administratif au personnel, quant aux activités touchant aussi bien les programmes d’appui à la recherche, fondamentale et stratégique, que les programmes de diffusion des résultats de la recherche.  
[http://www.crshe.ca/web/about/committees/research\\_support\\_f.asp](http://www.crshe.ca/web/about/committees/research_support_f.asp)

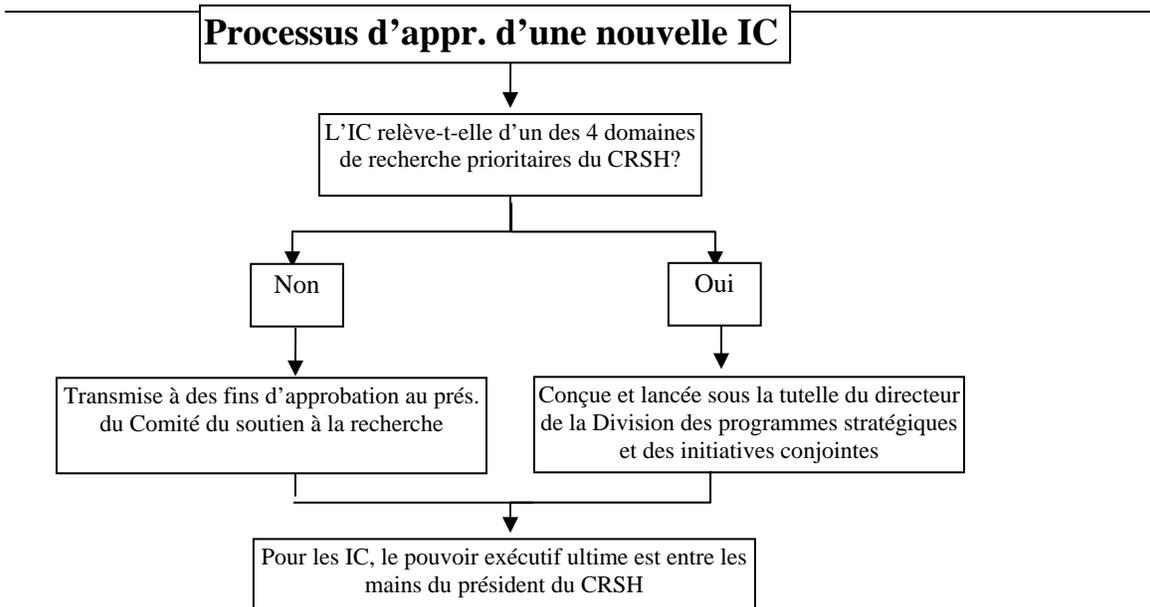
<sup>40</sup> À l’époque, ces priorités avaient pour noms la culture, la citoyenneté et l’identité; l’environnement et le développement durable; les textes, les documents visuels, le son et la technologie; le développement des personnes autochtones.

<sup>41</sup> Procès-verbal de la 2<sup>e</sup> réunion du Comité permanent du soutien à la recherche (intérimaire), le 28 janvier 2002.

et lancés sous la tutelle du directeur ou de la directrice de la division SPIC. En tant que signataire autorisé des protocoles d'entente, le président du CRSH a le pouvoir exécutif ultime en ce qui a trait à chacun des programmes d'IC et au mécanisme de programme qui les sous-tend<sup>42</sup>.

Le processus régissant l'approbation de nouveaux programmes d'IC est illustré dans le tableau 4.1.

**TABLEAU 4.1 : Processus régissant l'approbation de nouvelles IC**



Source : Procès-verbal de la réunion de 2002 du Comité permanent du soutien à la recherche

Bien que la responsabilité de l'approbation des initiatives conjointes soit décrite dans la documentation, le fonctionnement pratique du processus est moins évident. Ainsi, la décision du Comité permanent n'a fait l'objet d'une communication transparente dans le procès-verbal que dans quelques cas (p. ex. le Comité a approuvé le renouvellement du Réseau de recherche national sur la gestion des océans, un partenariat avec le ministère des Pêches et des Océans)<sup>43</sup>. Mais dans d'autres cas, les décisions relatives à l'approbation ou au renouvellement des initiatives conjointes ne sont pas évidentes dans le procès-verbal. Par exemple, dans le procès-verbal du Comité du soutien à la recherche de mai 2003, on peut lire : « Un vote d'essai a été effectué pour décider lesquelles des initiatives conjointes faisant actuellement face à un renouvellement éventuel devraient faire l'objet d'un suivi actif. Quoique les membres aient des points de vue contradictoires, les initiatives conjointes Valoriser l'alphabétisme au Canada et Le fédéralisme et les fédérations ont reçu le plus grand soutien<sup>44</sup>. » [TRADUCTION]

<sup>42</sup> « Evaluability Assessment for the Social Sciences and Humanities Research Council (SSHRC)'s Joint Initiative Program Mechanism », Corporate Performance, Evaluation and Audit (CPEA) Division, SSHRC, Final Report: 13 June 2005 [Disponible en anglais seulement]

<sup>43</sup> Septième réunion du Comité permanent du soutien à la recherche, le 29 janvier 2004. Lors de la neuvième réunion du Comité permanent du soutien à la recherche, l'initiative conjointe avec Infrastructure Canada est débattue, mais le procès-verbal ne mentionne aucune décision du comité en ce qui concerne l'approbation de ce programme.

<sup>44</sup> Cinquième réunion du Comité permanent du soutien à la recherche, 1-2 mai 2003.

Dans l'évaluation de l'évaluabilité, les gestionnaires du CRSH soulignaient le besoin de flexibilité et de rapidité au niveau de l'approbation des nouvelles initiatives conjointes. Le processus d'approbation des initiatives conjointes accorde un pouvoir discrétionnaire important au directeur de la Division des programmes stratégiques et des initiatives conjointes, ce qui confère une plus grande flexibilité au processus. En outre, le CRSH a institué des mesures visant à normaliser l'approbation des nouvelles IC, comme le bordereau d'acheminement de protocole d'entente. Cependant, on a noté les problèmes ci-dessous en ce qui a trait au processus d'approbation :

- L'ambiguïté de savoir quels programmes relèvent des quatre thèmes, particulièrement du thème de la culture. L'évaluation n'a pas mis au jour de documentation dans laquelle on avait déterminé quelles initiatives conjointes relevaient de chacun des thèmes stratégiques.
- Des intervenants du CRSH ont également fait mention d'initiatives conjointes qui ont été démarrées avant tout pour des raisons politiques (p. ex. l'initiative avec Infrastructure Canada). Il convient de noter que l'équipe d'évaluation n'a découvert aucune documentation à l'appui de cette perception chez plusieurs des intervenants interviewés.
- Le processus d'approbation ne comprend pas de mécanisme visant à reconnaître et à atténuer le risque. En particulier, le processus d'approbation ne fait pas de distinction entre les initiatives conjointes exigeant différents niveaux d'investissement par le CRSH.

## 4.2 Rôles et responsabilités au sein de la structure de gouvernance

### Comité permanent et cadres supérieurs :

Selon l'*Examen de la gouvernance institutionnelle* du CRSH, « Aussi bien au niveau du Conseil que des comités permanents et des cadres supérieurs, les responsabilités et les pouvoirs décisionnels ne sont pas appréhendés de manière uniforme par tous les intervenants et ne font pas l'objet d'une documentation cohérente ni d'une importante communication. En outre, les responsabilités et les pouvoirs décisionnels sont moins bien définis – et compris – pour le Comité de gestion du CRSH. »<sup>45</sup> Cette constatation de la vérification interne rejoint les résultats présentés dans l'évaluation de l'évaluabilité, qui indiquait qu'en 2001, le nouveau Comité permanent du soutien à la recherche<sup>46</sup> du CRSH voulait savoir si les membres du Conseil du CRSH devraient avoir une plus grande voix au chapitre ou jouer un rôle de conseiller plus poussé sur le plan de l'élaboration de nouveaux programmes d'IC, notamment à la lumière de leur participation au développement des programmes liés aux thèmes stratégiques.

Les représentants du CRSH qui ont été interviewés étaient d'avis que le Comité du soutien à la recherche du CRSH n'avait pas suffisamment de temps à consacrer au mécanisme de programme des initiatives conjointes (4 des 6 répondants appartenant à la direction du CRSH). Selon l'évaluation de l'évaluabilité, les intervenants du CRSH avançaient que l'incorporation du Comité

---

<sup>45</sup> « Review of Corporate Governance, Priorities and Recommendations Report », du 8 mai 2006 [Disponible en anglais seulement].

<sup>46</sup> Le Comité permanent des programmes stratégiques et des initiatives conjointes du CRSH a été incorporé, en 2001, dans le Comité permanent du soutien à la recherche.

permanent des Programmes stratégiques et des initiatives conjointes au sein du Comité du soutien à la recherche avait eu l'effet suivant : « les programmes d'IC et le mécanisme de programme qui les sous-tend ne revêtaient plus la même importance ni le même degré de priorité au niveau des discussions tenues durant les réunions du comité. »

Les données tirées des entrevues tenues dans le cadre de la présente évaluation indiquaient que le roulement des membres du Comité du soutien à la recherche contribue à la perte des connaissances relatives à la procédure d'approbation des nouvelles initiatives conjointes. Des efforts ont été produits en vue de normaliser le processus décisionnel concernant les IC (p. ex. le bordereau d'acheminement de protocole d'entente), mais il s'agit là d'efforts relativement récents (juillet 2004). Il n'est donc pas manifeste si ces procédures aident ou non les membres du Comité du soutien à la recherche à prendre des décisions au sujet des IC.

Un autre défi relatif à la dépendance vis-à-vis du Comité du soutien à la recherche concerne l'élaboration et la présentation des propositions liées aux nouvelles initiatives conjointes. L'évaluation n'a mis au jour ni normes ni procédures régissant les rapports au Comité permanent sur les propositions de nouvelles initiatives conjointes. Un des répondants a suggéré la création d'un cadre d'orientation des propositions en vue d'encourager des débats constructifs sur les initiatives conjointes proposées, au niveau du Comité.

#### Gestion financière

Tout au long de l'évaluation, les intervenants ont indiqué que la facturation des partenaires et la surveillance des fonds opérationnels des partenaires représentaient des défis pour le CRSH. Ils ont cerné les enjeux suivants associés à la facturation en temps opportun des partenaires en vertu des clauses des protocoles d'entente :

- *Clarté des responsabilités associées à la facturation des partenaires.* D'après un des répondants, les gestionnaires de programmes n'ont pas reçu d'orientation claire quant à la responsabilité de facturation des partenaires. Alors que la Division des finances a la responsabilité des activités de comptabilité quotidiennes et de la surveillance des paiements, ce sont les agents de programme qui possèdent une meilleure connaissance du fonctionnement de chaque initiative conjointe et du niveau de la contribution financière annuelle des partenaires.
- *Les montants facturés aux partenaires sont différents de ceux qui figurent dans les clauses des protocoles d'entente.* Dans certains cas, les différences entre les montants indiqués dans les clauses des protocoles d'entente et les montants facturés étaient attribuables à des changements touchant la mise en œuvre des programmes (p. ex. des retards de mise en œuvre de programmes)<sup>47</sup>.
- *Difficulté de comptabiliser les contributions des partenaires au niveau des dépenses de fonctionnement.* Étant donné le mode de suivi des dépenses de fonctionnement adopté par le CRSH, il semble impossible de démêler la proportion de la contribution des partenaires aux fonds de fonctionnement.

---

<sup>47</sup> L'information de facturation et les entrevues auprès des intervenants ont été utilisées pour voir si les montants facturés aux partenaires correspondaient à ceux figurant dans les protocoles d'entente.

### 4.3 Détermination et atténuation des risques

La détermination et la gestion des risques jouent un rôle important au sein d'une structure de gouvernance efficace; en particulier, une telle structure comprend un processus permettant de dégager, réduire au minimum, surveiller et gérer les risques, y compris ceux de nature financière et politique. Il convient de noter qu'une démarche de gestion axée sur le risque est relativement nouvelle au CRSH. L'analyse réalisée dans le cadre de la présente évaluation portait sur les principaux risques liés au programme et sur la mesure dans laquelle les risques ont été cernés et atténués.

Les intervenants clés interviewés ont exprimé leurs opinions au sujet des risques et des activités de gestion du risque existant actuellement au sein de la structure de gouvernance. Les risques les plus courants sont résumés ci-dessous :

- *Atteinte à la réputation du CRSH* (7 des 11 répondants). Selon un membre du personnel du CRSH, « les IC font face à une perte de confiance de la part des partenaires et des personnes qui ont des intérêts dans les résultats de la recherche fournie, souvent à cause de retards ». De plus, selon un autre membre du personnel du CRSH : « faire monter les attentes des partenaires est un risque. On attend de nous un engagement intellectuel; mais il dépasse les limites de notre capacité de mise en œuvre ».
- *Risques opérationnels* (5 répondants). En particulier, la mise en œuvre des programmes en temps opportun et selon le budget constituait un risque étant donné que des programmes étaient parfois mis en œuvre vers la fin de l'année. D'après un des répondants, « Le temps pris pour approuver des ententes représente un défi. Nous avons une règle interne selon laquelle un programme ne devrait pas être mis en œuvre durant l'année si le protocole d'entente n'est pas prêt avant le 15 juillet; toutefois, cette règle n'est pas observée de manière régulière. »
- *Risques financiers* (3 répondants). Les intervenants s'inquiétaient du fait que des partenaires ne puissent pas régler leur part du financement de partenariats. Aux dires d'un des intervenants, « nous avons eu, à quelques reprises, des partenaires qui ne payaient pas la contribution qui avaient été conclue dans l'entente ». L'examen de l'information de facturation disponible a confirmé cette déclaration.
- *Insuffisance de l'activité de recherche*. Deux partenaires des études de cas ont défini le manque de chercheurs qualifiés comme un risque pour la mise en œuvre réussie des IC.
- *Risques de sécurité* (2 études de cas). L'atteinte à la sécurité de bases de données confidentielles a été dégagée comme risque potentiel pour les chercheurs en sciences humaines travaillant avec des bases de données spécialisées.

#### Stratégies d'atténuation :

#### Les stratégies suivantes de gestion du risque ont été dégagées au cours de l'évaluation :

- *Protocoles d'entente*. Deux répondants ont indiqué que les protocoles d'entente étaient un moyen d'atténuer le risque de susciter des attentes non réalistes et donc de porter atteinte à la réputation du CRSH. Deux des intervenants consultés ont affirmé qu'il était nécessaire de réaliser un examen plus serré des protocoles d'entente. Selon un des répondants, « La division de l'évaluation devrait passer en revue les protocoles d'entente et les politiques à

la lumière des protocoles d'entente pour veiller à ce qu'ils soient en harmonie avec le Plan stratégique du CRSH. Le directeur de la stratégie devrait être consulté pour s'assurer de la justesse des calendriers. » Il convient de noter que le CRSH a institué des procédures pour que les protocoles d'entente subissent un examen (p. ex. bordereau d'acheminement de protocole d'entente, entré en vigueur en avril 2005).

- *Évaluation de la capacité de recherche / du nombre de candidats éventuels à un programme.* La consultation d'un des répondants nous a permis d'apprendre que le CRSH avait réalisé un examen de la capacité éventuelle pour au moins une IC.
- *Normes en matière de confidentialité des données.* Des stratégies d'atténuation des risques ont été définies dans la documentation de programme pour que l'Initiative canadienne sur les statistiques sociales (ICSS) et le Conseil des statistiques canadiennes de l'éducation adhèrent à des normes de confidentialité.

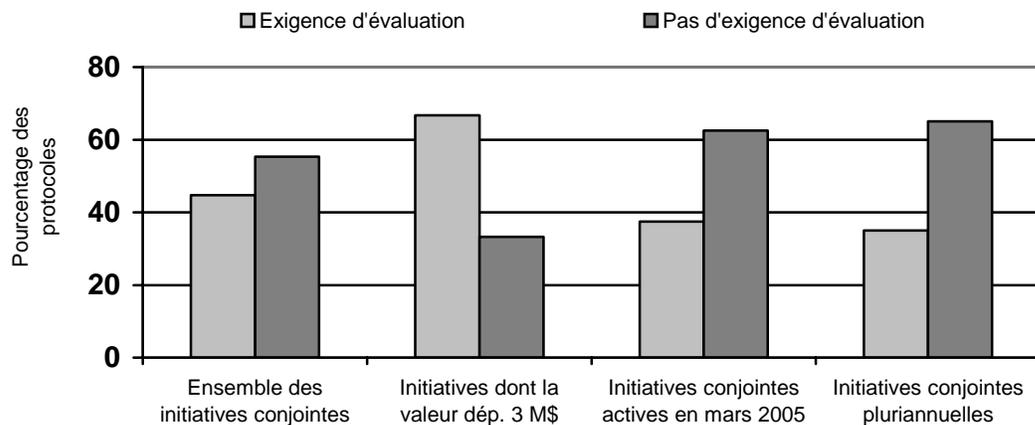
#### **4.4 Ajustement du mécanisme au moyen de la mesure du rendement, des examens, des évaluations**

Le document « Procedures in Establishing and Approving Memoranda of Understanding and Programs with External Funding Contributions » (2005) avance que les protocoles d'entente doivent impérativement préciser les dispositions en matière de rapports et d'obligations de rendre compte. Il convient de noter que les protocoles d'entente examinés jusqu'à présent ont été institués avant 2005 et que les lignes directrices relatives aux dispositions en matière d'évaluation ont été diffusées après la mise en place des initiatives conjointes examinées dans le cadre de la présente évaluation.

Le Cadre de responsabilisation de gestion du Conseil du Trésor précise que les évaluations doivent être axées sur le risque. D'après le Conseil du Trésor, « Il faut faire des choix en fonction des ressources disponibles : les ministères et les organismes peuvent devoir se concentrer sur l'amélioration de certains aspects plutôt que d'autres. » Conformément à cette ligne directrice, on a examiné la fréquence à laquelle des évaluations ont été effectuées dans le cadre des initiatives conjointes en général, et dans celui des initiatives conjointes dont la valeur dépasse 3 M\$.

En outre, 17 protocoles d'entente précisaient qu'une évaluation ou un examen serait réalisé pour les initiatives conjointes (45 % des IC examinées).

**TABLEAU 4.2 : Protocoles d'entente comportant des exigences d'évaluation**



Source : Protocoles d'entente

#### Facteurs influant sur l'utilisation d'évaluations.

On a passé en revue les facteurs suivants :

- *Niveau de risque.* Il semble bien que les décisions de mise en œuvre d'évaluations tenaient compte du niveau de risque. Six des neuf initiatives conjointes ayant une valeur dépassant 3 M\$ comprenaient une exigence d'évaluation. Dans la quasi-totalité des évaluations ou examens documentés, la valeur de l'IC dépassait 1 million.
- *Récence des programmes d'IC.* L'utilisation d'évaluations ne semble pas être plus fréquente dans les initiatives conjointes actuelles. Six des 16 initiatives conjointes considérées comme étant actives<sup>48</sup> en mars 2005<sup>49</sup> précisaient l'utilisation d'évaluations (37,5 %), par rapport à 45 % pour l'ensemble des IC.
- *Durée des programmes d'IC.* Les protocoles d'entente des initiatives conjointes pluriannuelles n'étaient pas plus susceptibles de comprendre des clauses relatives à l'évaluation.

Parmi les 17 initiatives conjointes comportant une exigence d'évaluation, neuf évaluations ont pu être localisées durant la présente évaluation. Dans un des cas où il n'a pas été possible de trouver une évaluation, le dossier mentionnait une enquête et un comité d'experts. Pour les autres, aucune évaluation ne figurait dans le dossier, selon les rapports<sup>50</sup>.

<sup>48</sup> Les IC pour lesquelles ont lieu des concours.

<sup>49</sup> En fonction des renseignements budgétaires

<sup>50</sup> Il convient de noter que seule une documentation de programme limitée était disponible pour une partie des initiatives conjointes.

### Perceptions des évaluations par les partenaires

Malgré le peu d'information disponible sur l'utilité perçue des évaluations effectuées, la plupart des partenaires étaient très satisfaits (5 répondants) ou assez satisfaits (7) du degré d'examen ou d'évaluation du programme.

### Utilisation des évaluations

Peu des intervenants du CRSH interviewés dans le cadre de la présente évaluation ont fourni des renseignements sur la mesure dans laquelle les évaluations ont été utilisées pour améliorer ou modifier les IC concernées. Un des répondants a déclaré :

« Dans le cas de programmes de grande envergure (p. ex. L'immigration et les métropoles), le comité de sélection va formuler des recommandations et nous ferons des changements; peaufiner le programme en fonction des discussions sur les politiques. Il arrive parfois que les partenaires apportent des modifications aux thèmes subventionnés par le biais d'un programme. »  
(gestionnaire du CRSH)

Bien qu'il y ait des preuves anecdotiques de l'utilisation des évaluations dans la prise de décisions au sujet des programmes, il a été impossible de trouver de la documentation sur ces décisions (et sur la mesure dans laquelle ces dernières étaient basées sur les évaluations).

## **4.5 Conclusions : Gouvernance**

L'équipe d'évaluation s'est appuyée sur les résultats de cet examen pour formuler les conclusions suivantes :

- Bien que le processus d'approbation des nouveaux programmes d'IC offre une grande latitude aux gestionnaires du CRSH sur le plan de la négociation et de l'institution d'IC, le processus est ambigu et il n'intègre pas formellement le risque.
- La dépendance vis-à-vis du Comité du soutien à la recherche pour l'approbation des initiatives conjointes présente divers défis :
  - roulement des membres du comité.
  - demandes concurrentielles, au niveau du comité, des programmes de subventions ordinaires de recherche et des programmes d'IC.
  - Il n'existe pas de lignes directrices pour l'élaboration de propositions au comité.
- Les clauses des protocoles d'entente relatives aux contributions des partenaires n'ont pas toujours été observées. Les défis comprennent entre autres l'ambiguïté de la responsabilité finale en matière de facturation des partenaires, la difficulté de comptabiliser les contributions des partenaires pour ce qui est des dépenses de fonctionnement et enfin, les changements apportés aux calendriers des programmes d'IC.
- L'atteinte à la réputation du CRSH ainsi que les risques opérationnels et financiers sont les principaux risques auxquels le CRSH doit faire face en ce qui concerne ses programmes de partenariat. On a déterminé que les protocoles d'entente constituaient un bon moyen

d'atténuation des risques éventuels; par contre, on se préoccupait de savoir si les protocoles d'entente étaient étudiés suffisamment en détail.

- La mesure du rendement et les exigences d'évaluation/d'examen formulées dans les protocoles d'entente n'ont pas fait l'objet d'une mise en œuvre cohérente jusqu'à présent. Comme le document « Procedures in Establishing and Approving Memoranda of Understanding and Programs with External Funding Contributions » a été préparé en 2005 par le personnel du CRSH, on s'attend à ce que les futures initiatives conjointes incorporent des exigences d'évaluation dans les clauses de leur protocole d'entente.

## 5. Résultats du programme

---

La présente évaluation a examiné l'impact du mécanisme de programme des initiatives conjointes dans les domaines suivants.

### *Objectifs des programmes (explicites et implicites)*

- Le mécanisme de programme a-t-il favorisé l'intégration de résultats stratégiques dans l'élaboration de politiques et le développement socio-économique?
- Les programmes ont-ils favorisé le développement d'approches globales et multidisciplinaires pour l'étude d'enjeux contemporains?
- Le programme a-t-il encouragé la consultation multisectorielle?
- Le mécanisme de programme a-t-il encouragé la communication entre chercheurs et utilisateurs de la recherche?
- Le mécanisme de programme a-t-il augmenté la visibilité du CRSH et de la recherche qu'il subventionne?
- Le mécanisme de programme des initiatives conjointes a-t-il contribué au développement de la capacité de recherche et de la capacité de réception pour la recherche?
- Les fonds octroyés par l'intermédiaire du mécanisme de programme des initiatives conjointes ont-ils mobilisé d'importants fonds supplémentaires de sources externes?
- Le mécanisme de programme des initiatives conjointes s'est-il soldé par des partenariats durables (au niveau des programmes d'IC et au niveau des projets subventionnés)?

### *Autres impacts*

- Le mécanisme de programme des initiatives conjointes crée-t-il des risques excessifs? Les risques associés au mécanisme de programme des initiatives conjointes sont-ils efficacement dégagés et atténués?
- Le mécanisme de programme des initiatives conjointes s'accompagne-t-il d'effets inattendus? (p. ex. impact sur le fonctionnement organisationnel)?

La présente section résume les résultats de l'évaluation en ce qui concerne les impacts du mécanisme de programme des initiatives conjointes.

## 5.1 Impact sur l'élaboration de politiques et le développement socio-économique

### *Impacts rapportés par les partenaires*

Les impacts liés aux politiques et à l'économie peuvent être difficiles à mesurer puisqu'il n'est pas toujours possible de dégager une contribution directe ou unique lors de l'appréciation des impacts de la recherche. Cinq des 16 partenaires sondés ont déclaré que la recherche produite dans le cadre du programme d'IC avait eu une incidence sur des documents ou des pratiques de politiques particuliers élaborés par les partenaires. Voici quelques-uns des exemples fournis par les partenaires :

*Un Modèle de pratiques exemplaires, un rapport et un protocole pour les lignes de renoncement au tabac ont été créés à partir de la synthèse des connaissances sur les interventions de désaccoutumance du tabac pour les femmes enceintes et les nouvelles mères.*

*Le développement de notre programme De l'idée à l'innovation*

*[Les chercheurs] ont produit la documentation générale pour nos Documents de discussion sur l'âge, les travailleurs vulnérables, la mondialisation, les traditions juridiques autochtones, pour n'en nommer que quelques-uns. Ils ont également travaillé sur des sujets d'exploration... et préparé de la documentation de fond pour des rapports au Parlement sur la justice participative.*

#### **Études de cas : impacts de la recherche en matière de politiques**

Quatre des huit études de cas réalisées ont cerné des impacts du programme sur les politiques. Les partenariats avec la Commission du droit du Canada ont abouti à des rapports qui ont été déposés au Parlement. Selon le partenaire, le Programme sur les rapports en évolution et Chercheur en résidence virtuelle ont eu une incidence directe sur l'élaboration des recommandations de la Commission en matière de réforme du droit canadien. La recherche produite grâce au Programme sur les rapports en évolution a jeté les bases des documents de discussion de la Commission et de ses rapports au Parlement.

Le Réseau national de recherche sur les dimensions humaines de la gestion des gaz à effet de serre dans la biosphère a produit des recherches sur les systèmes d'échange de carbone qui ont été utilisées par Agriculture et Agroalimentaire Canada. D'après un des chercheurs, « Les documents de BIOCAP qui renferment de l'information sur les échanges entre les revenus agricoles et les niveaux de gaz à effet de serre au titre de nouvelles pratiques de gestion refléteront en partie les travaux de recherche de notre réseau. »

Les principaux facteurs touchant l'utilisation de la recherche comprenaient entre autres la présentation des résultats sous une forme qui soit accessible et compréhensible (3 partenaires), et l'actualité des rapports (2 partenaires). Trois de ces partenaires ont signalé qu'ils avaient utilisé les rapports de recherche dans les trois mois suivant leur publication. Cinq partenaires ont mentionné que le choix du moment variait quelque peu. Par exemple, un des partenaires a déclaré : « Nous avons utilisé un rapport de recherche dans les six mois suivant sa parution. Nous

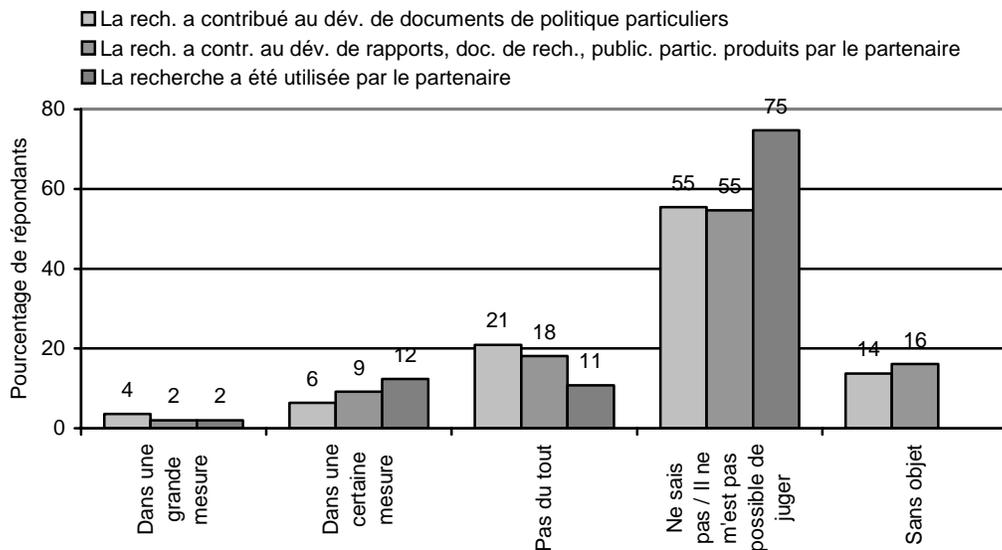
travaillons encore sur un deuxième afin d'en faire un rapport autonome. Quant au troisième projet, nous attendons encore les résultats de recherche. » Seulement un des partenaires sondés a indiqué qu'il n'avait fait aucune utilisation de la recherche, et que sa justification était la piètre qualité de cette dernière.

Il convient de noter que les initiatives conjointes n'avaient pas toutes pour but d'avoir une incidence au niveau des politiques. D'autres programmes, comme l'Initiative canadienne sur les statistiques sociales, visaient à faciliter l'accès à des données de diffusion restreinte.

### ***Impacts liés aux politiques et à l'économie rapportés par les chercheurs***

Il s'est avéré difficile pour les chercheurs de cerner des impacts particuliers. La plupart d'entre eux ne pouvaient confirmer si leur recherche avait contribué à un type quelconque de document de politique ou autre utilisé par leur partenaire, et ne savaient pas en fait si leur recherche avait été utilisée ou non par le partenaire. On peut relier cette situation au fait que, dans leur grande majorité, les chercheurs n'avaient aucune interaction avec les partenaires lorsqu'ils concevaient ou réalisaient leur recherche (84 %) ou en disséminaient les résultats (59 %). Quoique la plupart des bénéficiaires des subventions sachent que leur programme était une initiative de financement conjointe entre le CRSH et un partenaire (66 %), ils étaient moins nombreux à connaître le rôle attendu d'eux en matière d'atteinte des buts du programme (36 %).

**TABEAU 5.1 : Évaluation, par les bénéficiaires, de l'impact de la recherche**



Source : Enquête auprès des bénéficiaires, n (bénéficiaires) = 249

Les partenaires ont rapporté qu'une meilleure connaissance, chez les chercheurs, du mandat et des besoins de recherche de leurs organismes aurait rehaussé la pertinence de la recherche. Cet enjeu est abordé plus en détail dans la section 5.4.

## 5.2 Recherche multidisciplinaire

Pour la majorité des demandes faites auprès des IC, la recherche engageait une personne, une discipline. La plupart des demandes faites dans le cadre du mécanisme de programme des initiatives conjointes concernaient une seule discipline (55 %). Parmi toutes les demandes, 2,7 disciplines différentes étaient représentées en moyenne par demande déposée auprès des initiatives conjointes entre 2000 et 2006<sup>51</sup>, pour un total de 30 disciplines et de 280 sous-disciplines. Le programme L'immigration et les métropoles a eu, en moyenne, le plus grand nombre de disciplines par demande, avec plus de 9 disciplines par demande auprès des initiatives conjointes. Le tableau ci-dessous illustre le nombre moyen de disciplines par demande déposée auprès des initiatives conjointes.

<sup>51</sup> À l'exception d'Accès aux Centres de données de recherche, du programme d'Infrastructure Canada et du programme de Sport Canada

**TABLEAU 5.2 : La multidisciplinarité chez les candidats et cocandidats**

<b>Initiative conjointe</b>	<b>Partenaire</b>	<b>Nombre moyen de disciplines par demande</b>	<b>Discipline principale</b>	<b>Deuxième discipline quant à la fréquence</b>
L'immigration et les métropoles (modèle de mise en œuvre par réseau)	Citoyenneté et Immigration Canada	9,4	Sociologie	Géographie
La société, la culture et la santé des Canadiens II	IRSC, Programme national de recherche et de développement en matière de santé (PNRDS)	4,9	Psychologie	Sociologie
Réseau de recherche national sur la gestion des océans	Ministère des Pêches et des Océans	4,7	Géographie	Sociologie
L'Initiative canadienne sur les statistiques sociales (ICSS)	Statistique Canada / IRSC	4,3	Sociologie	Économie
Subvention pour nœud de recherche BIOCAP	Fondation BIOCAP Canada	3,7	Économie	Études en gestion / commerce / administration
Programme de gestion de la propriété intellectuelle	CRSNG et IRSC	3,5	Éducation	Études en gestion / commerce / administration
Questions sur le phénomène des sans-abri et la diversité au Canada	Secrétariat national pour les sans-abri, Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC)	2,8	Travail social	Psychologie
Programmes de partenariat de recherche	SCF; CRSNG; secteur privé	2,6	Économie	Études urbaines et régionales, Études de l'environnement
Compétences essentielles	RHDSC	2,5	Éducation	Sociologie
Initiative canadienne de recherche sur le tabagisme	Institut national du cancer du Canada, Société canadienne du cancer, Santé Canada, Fondation des maladies du cœur du Canada	2,3	Psychologie	Sociologie
Le secteur sans but lucratif au Canada	La Fondation Kahanoff	2	Sciences politiques	Études en gestion / commerce / administration
L'Initiative sur les questions de multiculturalisme au Canada	Patrimoine canadien	1,9	Éducation	Sociologie
Les rapports en évolution	Commission du droit du Canada	1,9	Droit	Sciences politiques
Valoriser l'alphabétisme au Canada	Secrétariat national à l'alphabétisation, RHDCC	1,8	Éducation	Linguistique/ Psychologie*
Programme de recherche et de diffusion lié aux langues officielles	Patrimoine canadien	1,6	Éducation	Linguistique

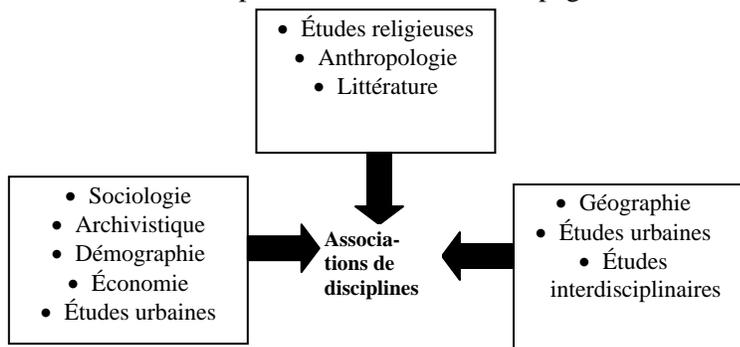
Initiative conjointe	Partenaire	Nombre moyen de disciplines par demande	Discipline principale	Deuxième discipline quant à la fréquence
Le fédéralisme et les fédérations	Affaires intergouvernementales, Bureau du Conseil privé	1,6	Sciences politiques	Économie

Source : Données administratives du CRSH, tous les programmes d'IC entre 2000 et 2006, à l'exception des programmes Accès aux Centres de données de recherche, du programme d'Infrastructure Canada et du programme de Sport Canada. Pour chacune des demandes, on a identifié le candidat et le ou les cocandidat(s), n=2676

\* Deux disciplines se sont classées à égalité comme deuxième discipline quant à la fréquence

On s'est également servi des données administratives du CRSH pour évaluer quelles disciplines figuraient le plus fréquemment dans les demandes déposées auprès des initiatives conjointes. Parmi les 2 676 demandes, l'éducation était le plus fréquemment la discipline du candidat/cocandidat dans 446 demandes (soit 16,7 % de l'ensemble des demandes). La sociologie (286 demandes) et les sciences politiques (219 demandes) étaient également des disciplines bien représentées. Dans l'ensemble, 160 des demandes (6 %) provenaient des « humanités », tandis que 1997 provenaient des sciences humaines proprement dites (75 %)<sup>52</sup>.

Une analyse a été effectuée afin d'examiner la nature interdisciplinaire de la recherche réalisée dans le cadre des initiatives conjointes. Cette analyse a permis de constater que les disciplines suivantes avaient tendance à se présenter les unes en compagnie des autres dans les demandes :



Source : Données sur les demandes auprès du mécanisme de programme des initiatives conjointes, n=2676

Toutefois, du fait des données disponibles dans le cadre de la présente évaluation, il est impossible de savoir si les chercheurs dont la demande commune auprès d'un programme d'initiatives conjointes a été acceptée avaient travaillé ensemble en fin de compte.

Bien que la multidisciplinarité était un objectif déclaré du programme, l'engagement de disciplines multiples a été spécifiquement mentionné en tant que facteur critique par seulement 3 des 8 partenaires consultés pendant les études de cas. Dans d'autres cas, les partenaires ont signalé que les disciplines des chercheurs variaient, mais sans indiquer qu'il s'agissait là d'un objectif particulier du programme. En outre, dans 5 des 8 études de cas, la recherche multidisciplinaire n'a pas été signalée à titre d'objectif du programme.

<sup>52</sup> Certaines demandes ne spécifiaient aucune discipline. D'autres demandes concernaient les sciences naturelles ou médicales.

#### **Études de cas : Multidisciplinarité**

Les représentants de BIOCAP insistaient sur l'importance d'avoir des équipes de recherche multidisciplinaires au niveau de l'utilité des résultats produits. C'était d'ailleurs le motif de la création du programme (rehausser les travaux de recherche effectués par les chercheurs en sciences naturelles au moyen de la recherche menée en sciences sociales).

### **5.3 Collaboration multisectorielle**

Le but global du mécanisme de programme des initiatives conjointes porte notamment sur la collaboration et le partenariat avec d'autres organismes. La mesure dans laquelle le mécanisme de programme des initiatives conjointes est parvenu à encourager « des organismes des secteurs gouvernemental, privé ou communautaire à établir des partenariats avec le CRSH en vue de codévelopper et de cofinancer la recherche thématique<sup>53</sup> » est analysée dans la présente section.

Dans l'ensemble, le CRSH a développé avec succès des partenariats avec des organismes externes en vue de subventionner la recherche en sciences humaines. Ainsi, plus de 40 partenariats ont été établis dans le cadre du mécanisme de programme des initiatives conjointes. En ce qui a trait à la distribution des partenaires, la vaste majorité des partenariats d'IC (23 sur 32 partenaires distincts<sup>54</sup>) concernaient des ministères du gouvernement fédéral (ou des organismes autonomes du gouvernement), soit 72 % des initiatives conjointes.

Lors d'une réunion du Comité des programmes stratégiques et des initiatives conjointes<sup>55</sup>, on a soulevé des questions sur les motifs du manque de partenariats avec des fondations, des organismes du secteur bénévole et du secteur privé. Parmi les 44 initiatives conjointes examinées, 4 mettaient en jeu des fondations et 3 des organismes sans but lucratif. Une seule initiative conjointe a été mise en œuvre avec un partenaire du secteur privé (Northern Telecom Limitée, qui s'est déroulée de 1991 à 1994). Deux autres initiatives conjointes faisaient appel à un financement provenant du secteur privé (Chaires en gestion du changement technologique et Programme de partenariat de recherche en foresterie).

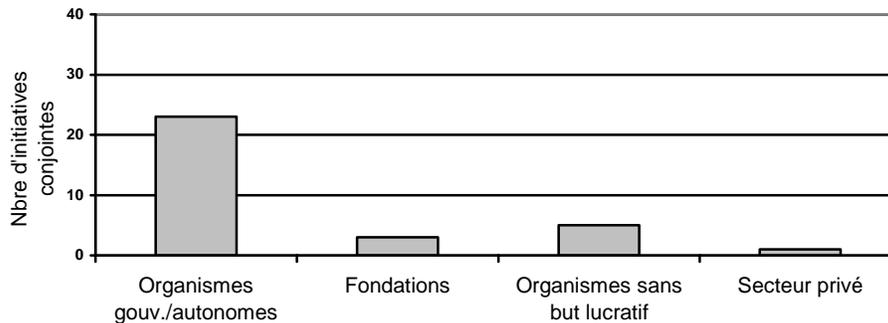
---

<sup>53</sup> Document de travail « Discussion Paper on the Future of Strategic Research », présenté à l'occasion de la 2<sup>e</sup> réunion du Comité permanent du soutien à la recherche (intérimaire), janvier 2002.

<sup>54</sup> Les partenariats multiples avec le même organisme ou des sections d'un même organisme n'ont été comptés qu'une seule fois.

<sup>55</sup> Document de discussion : « Suggested Guidelines for Setting Joint Initiative Priorities », 4 février 2000 (présenté dans le cadre de la 5<sup>e</sup> réunion du Comité permanent des programmes stratégiques et des initiatives conjointes).

**TABLEAU 5.3 : Initiatives conjointes, par type de partenaire**



Source : Protocoles d'entente

Les répondants ont suggéré, dans les entrevues, qu'il est possible que le CRSH ne recherche pas activement de nouveaux types de partenaires dans ces domaines aux besoins potentiellement importants et qu'il concentre plutôt ses efforts sur les partenariats les plus commodes. Une entrevue réalisée auprès d'un gestionnaire du CRSH mettait au jour la perception de la nécessité pressante de partenariats avec des organismes non gouvernementaux et/ou des organisations philanthropiques. Selon ce répondant, il était manifeste, dans les consultations liées au Plan stratégique du CRSH, qu'il existe, à l'extérieur du milieu gouvernemental, une communauté d'intervenants qui a besoin de connaissances et de partenariats d'une plus vaste portée.

## 5.4 Communication entre chercheurs et utilisateurs de la recherche

### *Communication entre partenaires et chercheurs*

Le domaine où une communication entre chercheurs et utilisateurs de la recherche pourrait se produire dans l'immédiat est la communication directe entre les organismes partenaires et les chercheurs subventionnés par le CRSH. Sur cette question, les chercheurs et les partenaires estimaient qu'il serait avantageux d'améliorer la communication à ce niveau-ci. Par exemple, en ce qui concerne la satisfaction sur le plan du rôle négocié, environ la moitié des partenaires sondés jugeaient que leur rôle au sein du programme, une fois le concours terminé, aurait dû être plus important. En particulier, 9 des 16 partenaires croyaient qu'un engagement de plus grande envergure avec les chercheurs lors de la conception des projets recherche, après la phase du concours, aurait rehaussé la pertinence de la recherche pour eux. Trois des huit partenaires interviewés dans le cadre des études de cas ont demandé la mise en place d'interactions plus approfondies avec les chercheurs subventionnés.

Comme on l'a mentionné dans la section 5.1, la plupart des chercheurs n'ont eu aucun contact avec l'organisme partenaire au niveau de la conception ou de la diffusion de leur recherche. Les bénéficiaires qui ont rapporté avoir conçu leur recherche de manière à ce qu'elle soit pertinente pour les partenaires (69 %) déclaraient avoir choisi un problème de recherche appliquée (34 %) ou un sujet de recherche lié aux buts de l'organisme partenaire (18 %). Seulement 7 % des bénéficiaires ont eu des contacts avec leur partenaire afin de discuter de son mandat ou de ses besoins de recherche.

Il convient de noter que la consultation entre les partenaires et les chercheurs n'était pas un but particulier de chacune des IC. Pourtant, dans trois des six études de cas où la collaboration entre chercheurs et utilisateurs de la recherche constituait un objectif particulier de l'IC, il a été conclu que la communication entre ces deux groupes était insuffisante. En particulier, pour ce qui est de l'Initiative de recherche en éducation du CSCE, une recommandation issue du Symposium de 2006 consistait à « encourager une collaboration et un partenariat entre les chercheurs et les utilisateurs éventuels du savoir produit ». En ce qui concerne les Chaires en gestion du changement technologique, l'évaluation a permis de constater une insuffisance au niveau du marketing auprès des utilisateurs éventuels de la recherche et a recommandé un meilleur mécanisme de diffusion de la recherche.

**Études de cas : Communication**

Selon la soumission du Conseil du Trésor de décembre 2001 relative au programme Le fédéralisme et les fédérations, « Les résultats de recherche ont été diffusés à l'échelle nationale et internationale par l'intermédiaire des établissements virtuels, de conférences et de publications. »

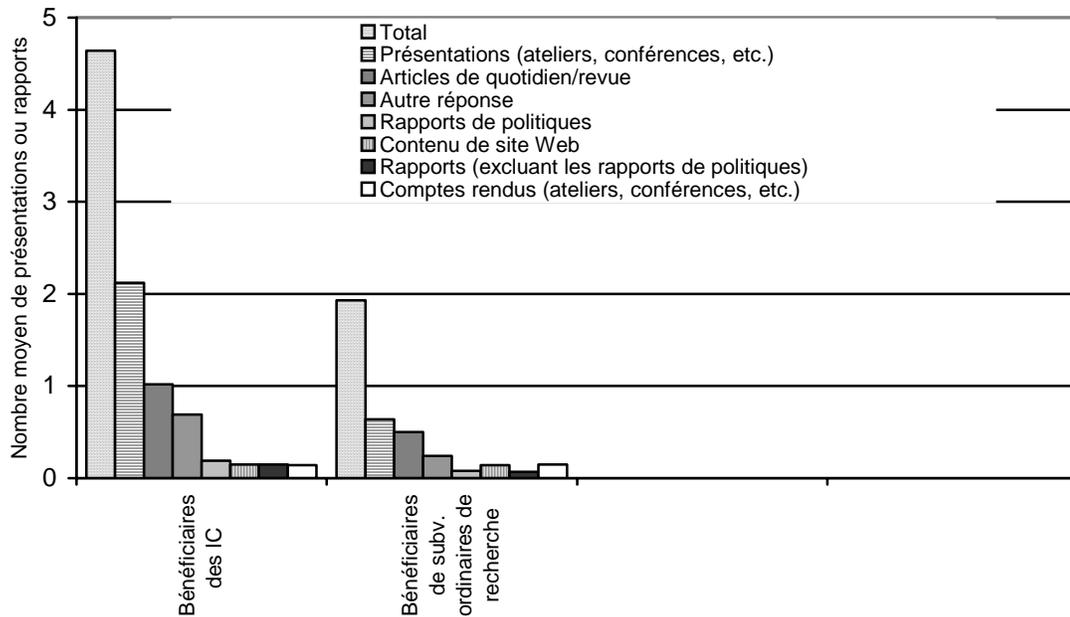
Les activités de communication particulières organisées par les partenaires des études de cas incluait des colloques (2), un symposium (1), des séminaires (1) et des subventions pour colloques (1).

***Activités de diffusion***

Selon les résultats de l'analyse effectuée à ce jour, il semble que les chercheurs participant à des recherches dans le cadre du mécanisme de programme des initiatives conjointes étaient plus susceptibles de présenter les résultats de leurs travaux dans le cadre de présentations ou de publier leurs résultats de recherche dans des médias tels que des quotidiens que les chercheurs recevant un soutien financier dans le cadre des Subventions ordinaires de recherche du CRSH. Cette analyse se base sur les rapports finals de recherche de 59 bénéficiaires de subventions d'IC et sur l'ensemble des rapports finals de recherche déposés par les chercheurs ayant reçu des subventions ordinaires de recherche (820 chercheurs). Bien qu'il faille interpréter ces résultats avec prudence du fait de la taille de ces deux échantillons, dans l'ensemble, les bénéficiaires des subventions d'IC avaient à leur crédit un nombre bien plus élevé de publications et de présentations que les bénéficiaires de Subventions ordinaires de recherche<sup>56</sup>. Le tableau 5.4 illustre le nombre moyen de présentations et de publications pour les bénéficiaires du programme d'IC et des candidats éventuels au programme.

<sup>56</sup> Comprend l'ensemble des publications (p. ex. articles) et des présentations.

**TABLEAU 5.4 : Présentations et autres activités de diffusion – Subventions ordinaires de recherche par rapport aux subventions liées aux initiatives conjointes**



Source : Rapports finals de recherche (Subventions ordinaires de recherche et subvention du programme d'IC). L'échantillon des subventions ordinaires de recherche comprend les rapports finals de recherche des subventions de 2000 à 2006. Tous les rapports finals de recherche du programme d'IC ont été inclus (depuis 1998). n (rapports finals de recherche des initiatives conjointes) = 59, n (subventions ordinaires de recherche) = 820.  
Note : Tous les bénéficiaires de subventions n'ayant pas déposé de rapport final de recherche, les résultats doivent être interprétés avec prudence.

En ce qui concerne les publications, on a constaté que les bénéficiaires des subventions ordinaires de recherche avaient à leur crédit un nombre plus élevé (mais pas statistiquement significatif) d'articles, de chapitres de livres et de livres de nature universitaire acceptés/publicés. On n'a constaté aucune différence significative entre les bénéficiaires de subventions d'IC et les bénéficiaires de subventions ordinaires de recherche en ce qui a trait aux publications non universitaires.

**TABLEAU 5.4 : Publications et autres activités de diffusion – Subventions ordinaires de recherche par rapport aux subventions liées aux initiatives conjointes**

Publications	Bénéficiaires de subventions liées aux IC				Bénéficiaires de subventions ordinaires de recherche			
	Visant un public universitaire		Visant un public non universitaire		Visant un public universitaire		Visant un public non universitaire	
	En cours/ Déposées	Acceptées/ Publiées	En cours/ Déposées	Acceptées/ Publiées	En cours/ Déposées	Acceptées/ Publiées	En cours/ Déposées	Acceptées/ Publiées
Articles de revue savante	0,51	0,90	0,00	0,05	0,36	1,46	0,01	0,13
Chapitres de livres	0,15	0,58	0,00	0,12	0,08	0,97	0,25	0,00
Livres	0,12	0,15	0,02	0,07	0,08	0,46	0,10	0,01
Total	0,78	1,63	0,02	0,87	0,52	2,89	0,36	0,14

Source : Rapports finals de recherche (subventions ordinaires de recherche et subventions de programmes d'IC). L'échantillon des subventions ordinaires de recherche comprend les rapports finals de recherche des subventions entre 2000 et 2006. Tous les rapports finals de recherche du programme d'IC ont été inclus (depuis 1998). n (rapports finals de recherche d'initiatives conjointes) = 59, n (subventions ordinaires de recherche) = 820.

#### Études de cas : Communication

Dans le cas de l'IC du CSCE, l'une des principales voies de communication de programme était le symposium annuel. La conclusion générale d'une évaluation du symposium était qu'il existait un fort soutien en faveur de la poursuite de la collaboration et du transfert de connaissances

#### *Budget de communication*

On a examiné les budgets de communication des programmes d'IC dans le cadre de l'enquête auprès des partenaires afin de déterminer si le niveau des ressources avait une incidence significative sur la communication entre chercheurs et utilisateurs de la recherche. Les bénéficiaires ont indiqué qu'un pourcentage important de leur budget de recherche avait été consacré aux activités de diffusion (13 %) <sup>57</sup>. Selon les partenaires, environ 10 % des budgets des programmes d'initiatives conjointes avaient été consacrés à la communication des résultats de recherche. D'après 4 des 7 partenaires qui avaient connaissance du budget de communication de leur programme d'IC, l'investissement dans les activités de communication était suffisant.

Une analyse des sites Web mentionnés par les partenaires dans lesquels les résultats des travaux des chercheurs des IC avaient été communiqués a permis de constater que tous ces sites étaient les propres sites des partenaires. De plus, les données recueillies dans le cadre des études de cas ont fourni divers exemples d'activités de diffusion telles que des conférences et des symposiums :

- Dans le cas du programme Le fédéralisme et les fédérations, une subvention de conférence a été fournie.

<sup>57</sup> Source : Enquête auprès des bénéficiaires, n=249.

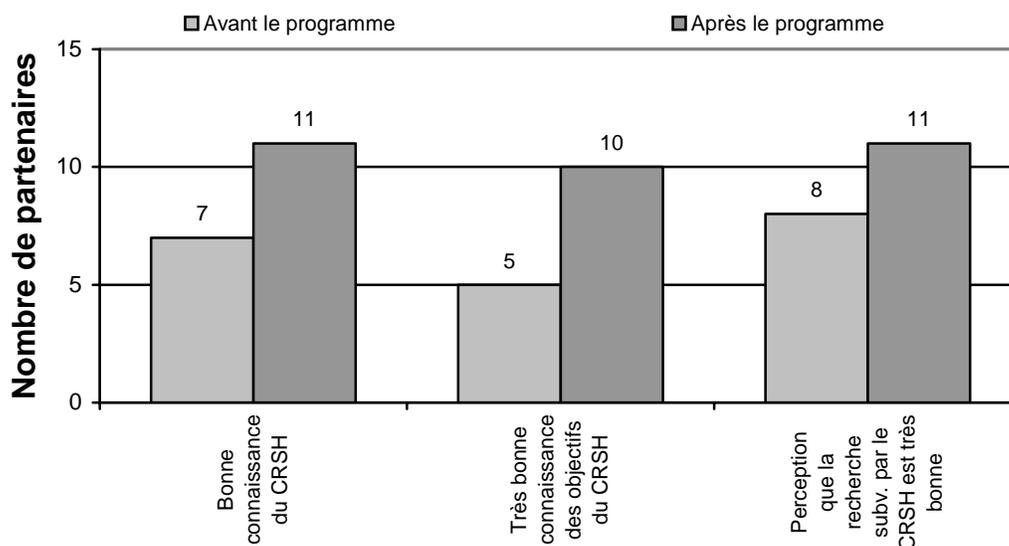
- L'Initiative de recherche en éducation du CSCE comprenait des symposiums annuels.
- Tous les bénéficiaires de subventions du programme Les rapports en évolution ont participé à une conférence internationale sur le maintien de l'ordre en 2002.

## 5.5 Visibilité du CRSH et de la recherche en sciences humaines

La plupart des partenaires sondés connaissaient bien le CRSH et ses objectifs avant le lancement de l'initiative; 14 partenaires avaient une excellente connaissance du CRSH et 12 ont affirmé bien connaître ses objectifs avant le démarrage de l'initiative. Toutefois, la participation au programme a entraîné une augmentation du nombre de partenaires qui avaient une connaissance approfondie du CRSH. Après avoir participé au programme, 11 partenaires avaient une très bonne connaissance du CRSH (par rapport à 7 avant le déroulement du programme), et 10 partenaires avaient une très bonne connaissance des objectifs du CRSH (par rapport à 5 avant le déroulement du programme).

La collaboration avec le CRSH a également entraîné une légère hausse de l'appréciation, par les partenaires, de la qualité de la recherche en sciences humaines. Après la tenue du programme, 11 des 16 partenaires indiquaient qu'à leur avis, la qualité de la recherche en sciences humaines était très bonne alors qu'ils n'étaient que huit à le faire avant la tenue du programme.

**TABLEAU 5.5 : Évolution de la visibilité du CRSH en fonction de la mise en œuvre du mécanisme de programme des initiatives conjointes**



n (partenaires) = 16. Les réponses multiples étaient permises.

En outre, la participation à une initiative conjointe avec le CRSH a accru la visibilité de la recherche en sciences humaines dans les processus de prise de décisions, selon 11 des 16 partenaires. D'après l'un d'entre eux, « Premièrement - ce concours avait pour but de servir les besoins mutuels de [le partenaire] et du CRSH afin de veiller à ce que les sciences humaines soient bien intégrées dans la planification de [le partenaire]. »

## **5.6 Capacité de recherche et capacité de réception pour la recherche**

Aux fins de la présente analyse, on a défini la capacité de recherche des manières suivantes :

- Nombre d'étudiants bénéficiant d'un soutien direct du mécanisme de programme des initiatives conjointes.
- Nombre d'étudiants ou de personnel hautement qualifié non étudiant embauchés par les bénéficiaires de subventions de programmes d'IC.
- Amélioration de la capacité des partenaires à interpréter et appliquer la recherche.

*Nombre d'étudiants bénéficiant du soutien du mécanisme de programme des initiatives conjointes.*

Le CRSH a dénombré un total de 257 étudiants participant au mécanisme de programme des initiatives conjointes. Le programme de l'Initiative canadienne sur les statistiques sociales (ICSS) comptait le plus grand nombre d'étudiants (162). Ainsi, l'ICSS appuyait les travaux de 60 étudiants à la maîtrise et de 80 étudiants au doctorat. À titre de comparaison, le CRSH subventionnait 812 étudiants à la maîtrise en 2004, 985 en 2005 et 1200 en 2006 dans le cadre des bourses d'études supérieures du Canada.

**TABLEAU 5.6 : Nombre d'étudiants, par initiative conjointe**

Programme	Niveau d'étude						
	Nombre de bénéficiaires	Premier cycle	Maîtrise	Doctorat	Post-doctorat	Autre	Inconnu
Programme Accès aux Centres de données de recherche de l'Initiative canadienne sur les statistiques sociales (ICSS)	162	5	60	80			17
Initiative canadienne de recherche pour la lutte contre le tabagisme (ICRCT)	2	1	1				
Programme de bourses de doctorat FCRSS/CRSH	8			8			
Bourses de carrière en santé IRSC/CRSH/PNRDS	32		2	1	29		
Programme de bourses de doctorat	10			10			
Programme Le fédéralisme et les fédérations	25		2	22		1	
Programme Questions sur le phénomène des sans-abri et la diversité au Canada	3			2	1		
Programme de bourses postdoctorales	1				1		
Programme Recherche sur les enfants et les jeunes Canadiens	5		2	3			
Programme Valoriser l'alphabétisme au Canada	9		1	7		1	
<b>Total</b>	<b>257</b>	<b>6</b>	<b>68</b>	<b>133</b>	<b>31</b>	<b>2</b>	<b>17</b>

Source : Données administratives du CRSH

Les étudiants ont indiqué que leur participation au programme des initiatives conjointes avait eu divers impacts, notamment une capacité accrue d'analyse de données (79 %), l'actualité de la recherche (66 %), les méthodologies de conception (57 %), la rédaction de demandes de subventions (53 %) et la participation à la conception de recherches (51 %). En outre, les étudiants ont signalé que leur participation au programme d'IC les avait amenés à poursuivre leurs études au-delà de leur objectif initial (44,7 %), avait accru leurs contacts avec des employeurs (42,5 %) et l'emploi pendant ou après leurs études (34,0 % et 25,6 %, respectivement).

***Nombre de travailleurs hautement qualifiés embauchés ou formés, par subvention.***

On a procédé à l'analyse des rapports finals de recherche afin de déterminer l'impact du mécanisme de programme des initiatives conjointes en matière de développement de la capacité de recherche au niveau des universités. Seulement 59 rapports finals de recherche étaient disponibles pour un total de 730 subventions décernées dans le cadre d'initiatives conjointes; il convient donc d'interpréter ces données avec prudence. Les bénéficiaires rapportaient qu'en moyenne, ils avaient embauché cinq travailleurs hautement qualifiés du fait de l'octroi de leur subvention.

**TABLEAU 5.7 : Nombre de travailleurs hautement qualifiés embauchés, par subvention**

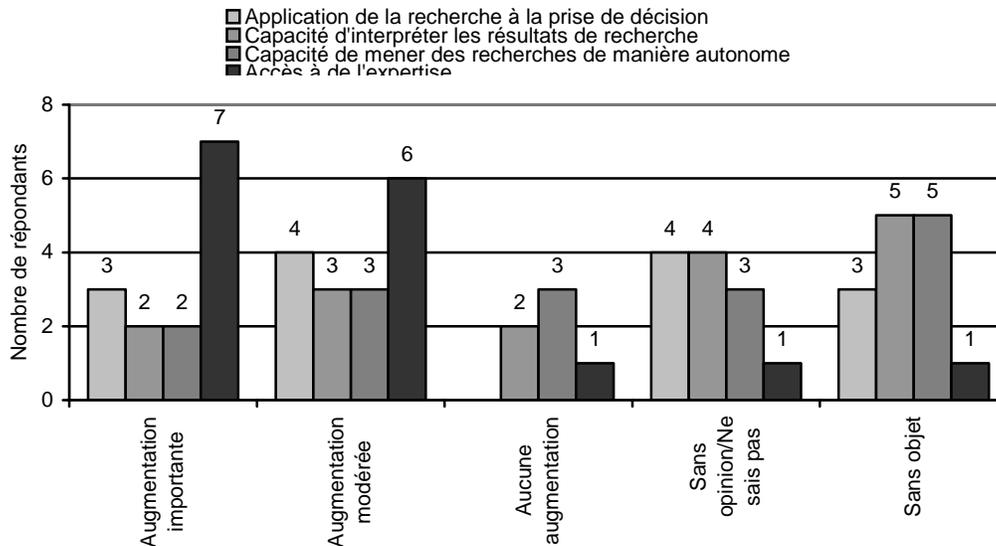


Source : Rapports finals de recherche des IC (n=59)

Les bénéficiaires faisaient également état du nombre d'étudiants qui travaillaient sur leur mémoire ou thèse du fait de l'octroi des subventions de recherche. Selon les données de l'enquête auprès des bénéficiaires, il y avait en moyenne 0,5 étudiant(s) de premier cycle, 1,2 étudiant(s) de maîtrise et 0,8 étudiant(s) au doctorat qui travaillaient sur leur mémoire ou thèse du fait de l'appui financier octroyé dans le cadre du programme (soit un total de 2,5 travailleurs hautement qualifiés par subvention). Il convient de noter que les valeurs mentionnées dans l'enquête se situent régulièrement en dessous de celles rapportées dans les rapports finals. Il est possible que certains des étudiants embauchés mentionnés au tableau 5.7 n'aient pas réalisé de travaux dans le cadre de leur mémoire ou thèse. Il ne faut pas oublier non plus que l'enquête auprès des bénéficiaires et les rapports finals de recherche reflètent les pratiques d'un petit nombre des chercheurs ayant reçu un soutien financier dans le cadre du mécanisme de programme.

**Accroissement de la capacité de recherche des partenaires.** Seul un petit nombre de partenaires a signalé un accroissement de leur capacité de recherche, c'est-à-dire de leur aptitude à mener des recherches ou à interpréter des résultats de recherche de manière autonome (5 partenaires). Les partenaires étaient plus susceptibles de rapporter un accroissement de leur capacité à appliquer des résultats de recherche à la prise de décisions (7 partenaires) ou à accéder à une expertise de recherche (13 partenaires).

**TABLEAU 5.7 : Accroissement de la capacité de recherche des partenaires du fait de leur participation au programme**



Source : Enquête auprès des partenaires, n (partenaires) = 16.

Aux dires d'un partenaire, ce dernier « aurait suivi le même cheminement [sans l'aide du programme], mais il n'aurait pas eu un effectif aussi important d'étudiants subventionnés et n'aurait pas obtenu le même niveau de qualité. »

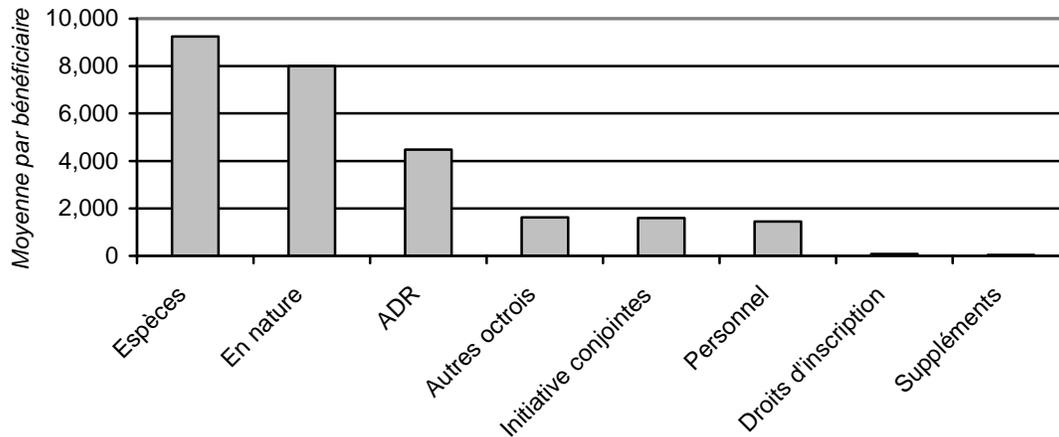
## 5.7 Mobilisation de fonds additionnels pour la recherche

Au total, les partenaires ont contribué, depuis 1989, 40,4 M\$ de subventions à la recherche pour les chercheurs en sciences humaines tandis que l'investissement du CRSH s'élevait à 39,7 M\$<sup>58</sup>.

De plus, 15,7 % des bénéficiaires signalaient l'octroi de fonds supplémentaires à l'appui de la recherche en provenance de l'organisme partenaire à la suite de leur participation à une initiative conjointe, tandis que 16,9 % des bénéficiaires indiquaient qu'ils ont reçu des fonds d'appui à la recherche d'autres organismes que le CRSH ou leur partenaire en vue de poursuivre ou d'élargir la recherche pour laquelle ils avaient reçu une subvention dans le cadre d'une IC. Dans leurs demandes auprès du programme d'IC, les bénéficiaires de subventions d'IC mentionnaient que 26,5 M\$ de ressources avaient été mobilisés.

<sup>58</sup> Rapport sur le rendement 2005-2006 du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada.

**TABLEAU 5.8 : Ressources mobilisées par les candidats retenus au moment du dépôt des demandes, uniquement les cas confirmés (en 000 de \$)**



Source : Données administratives du CRSH, candidats (2000 à 2002), n=489

Cinq des 16 partenaires ont mentionné qu'ils avaient octroyé des fonds à des chercheurs en sciences humaines après la tenue du programme, mais aucun des partenaires sondés n'était en mesure d'estimer la valeur de ce financement.

## 5.8 Partenariats stratégiques et à potentiel élevé

De manière générale, les partenaires voyaient d'un œil positif leur relation avec le CRSH. Quatorze des 16 partenaires sondés déclaraient qu'ils participeraient probablement ou assurément à un autre partenariat avec le CRSH, et 13 partenaires affirmaient qu'ils recommanderaient ce type de partenariat à d'autres organismes. De plus, cinq partenaires ont dit qu'ils souhaitaient élargir la portée de leur partenariat avec le CRSH.

La qualité des partenariats entre le CRSH et des organismes externes peut être évaluée au moyen de plusieurs critères :

- Si les programmes de partenariat sont renouvelés ou non; dans l'affirmative, cela indique la satisfaction du partenaire à l'égard du programme ou la viabilité du programme. L'examen de 41 protocoles d'entente de programmes d'IC a permis de dénombrer six renouvellements (dont un ne s'accompagnait pas de protocole d'entente). Le taux de renouvellement se situe donc autour de 14,6 %.
- Valeur des partenariats. En 2005-2006, les partenaires apportant les plus grandes contributions financières aux chercheurs en sciences sociales était Citoyenneté et Immigration Canada (L'immigration et les métropoles) et Patrimoine canadien (Langues officielles et Initiative sur les questions de multiculturalisme au Canada).
- Type de contribution. Certains partenaires tels que Statistique Canada et le Conseil des statistiques canadiennes de l'éducation ont fourni des prestations en nature (des données, p. ex.) plutôt qu'un appui financier direct aux chercheurs en sciences humaines.

- Existence de partenariats avec des organismes autres que le CRSH. Presque tous les partenaires sondés (15 sur 16) ont fait état de partenariats de cofinancement de la recherche avec des organismes autres que le CRSH. On leur a demandé de comparer le niveau de financement de ces partenariats à celui de l'initiative conjointe à laquelle ils participaient avec le CRSH :
  - 2 partenaires ont indiqué que le montant fourni dans le cadre de leurs autres partenariats était supérieur au montant reçu dans le cadre des IC;
  - 5 ont mentionné que le montant fourni était similaire au montant octroyé dans le cadre des IC;
  - 4 partenaires ont signalé que le niveau de financement relatif à leurs autres partenariats était inférieur à celui octroyé dans le cadre des IC.
- Résultats des programmes. Quoique la réalisation d'une évaluation formelle de chacune des IC ne fasse pas partie de la portée de la présente étude, divers examens individuels permettaient de conclure que les IC atteignaient leurs objectifs (p. ex. l'ICSS).

D'autres mesures peuvent être envisagées comme par exemple le degré d'engagement des partenaires dans la recherche et leur interaction avec les chercheurs. Par exemple, la Commission du droit du Canada travaille en étroite collaboration avec ses chercheurs en résidence virtuelle en vue d'élaborer les documents de travail de la Commission et les rapports déposés au Parlement.

### ***Importants partenariats existants et à potentiel élevé***

Il convient de noter que chaque partenariat établi par le CRSH peut avoir sa propre justification en matière de valeur et de stratégie. Néanmoins, on a mené une analyse afin de dégager les partenaires revêtant une importance stratégique particulière ou offrant un potentiel élevé. Aux fins de cette analyse, on a cerné les partenaires au potentiel élevé en fonction du nombre de partenariats qu'ils avaient conclus avec le CRSH et de la valeur financière de ces partenariats. Selon les résultats de l'analyse, les partenaires suivants possèdent le potentiel le plus élevé :

- *Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC)*. Au cours des cinq dernières années, les IRSC ont participé à des partenariats avec le CRSH dans le cadre de quatre initiatives conjointes, avec des contributions d'une valeur de 8,7 M\$ (en provenance de l'ensemble des partenaires), pour cette même période<sup>59</sup>. Un des programmes entrepris en collaboration avec les IRSC (le Programme de gestion de la propriété intellectuelle) a d'ailleurs été renouvelé.
- *Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG)*. Au cours des cinq dernières années, le CRSNG a participé à trois partenariats avec le CRSH. En outre, la contribution de partenariat totale des programmes entrepris en collaboration avec le CRSNG atteignait 4,6 M\$ durant cette même période. Deux des programmes entrepris en collaboration avec le CRSNG ont été renouvelés, ce qui semble indiquer la viabilité des partenariats avec cet organisme.
- *Ressources humaines et Développement social Canada (RHDSC)*. RHDSC a participé à trois initiatives conjointes au cours des 5 dernières années, avec des contributions de partenariat se montant à 1,9 M\$ pour cette même période.

---

<sup>59</sup> Seules les contributions financières de l'ensemble des partenaires étaient disponibles pour cette évaluation.

- *Citoyenneté et Immigration Canada.* Bien que le CRSH n'ait établi qu'un seul partenariat avec cet organisme, la contribution du partenaire, échelonnée sur cinq ans, s'élève à 4,1 M\$. De plus, ce programme a déjà fait l'objet d'un renouvellement.
- *Patrimoine canadien.* Quoique les programmes de recherche en collaboration avec ce partenaire viennent juste de démarrer, les deux programmes réalisés en partenariat avec Patrimoine canadien constituent deux des trois IC aux budgets les plus imposants.

## 5.9 Effets inattendus

Peu d'effets inattendus ont été signalés lors de l'évaluation. Les effets inattendus ont été organisés en fonction des groupes de répondants :

- *Intervenants du CRSH.* Les intervenants clés interviewés ont dégagé peu d'effets inattendus négatifs : partenaires insatisfaits, chercheurs livrant de la recherche de mauvaise qualité et publicité négative.
- *Chercheurs.* Un quart des chercheurs (25 %) ont mentionné que le Programme des initiatives conjointes avait changé l'orientation de leur carrière et 37 % rapportaient que leur participation à des initiatives conjointes avait changé l'opinion qu'ils avaient de la recherche ciblée. Aux dires d'un des chercheurs : « J'ai une meilleure appréciation de la valeur et de l'importance de la recherche appliquée effectuée pour le compte de partenaires du milieu communautaire. »

## 5.10 Conclusions : Résultats du programme

Les principales conclusions concernant l'impact du mécanisme de programme des initiatives conjointes sont les suivantes :

- ***Répercussions sur les politiques.*** Dans la moitié des études de cas, les partenaires ont indiqué que la recherche subventionnée dans le cadre du mécanisme de programme des initiatives conjointes avait eu des répercussions sur les politiques. Toutefois, les chercheurs étaient moins en mesure de savoir si leur recherche avait été utile pour le partenaire subventionnaire.
- ***Multidisciplinarité.*** Des chercheurs appartenant à un large éventail de disciplines ont participé au mécanisme de programme des initiatives conjointes, mais la majorité des demandes représentait une seule discipline ou un seul chercheur. Le mécanisme de programme des initiatives conjointes s'adressait avant tout aux chercheurs des sciences sociales puisque seulement 6 % des candidats aux subventions provenaient des « humanités ».
- ***Consultation multisectorielle.*** Le CRSH a établi des partenariats avec 44 organismes, 36 d'entre eux étant reliés au gouvernement fédéral.
- ***Transfert de connaissances.*** Les initiatives conjointes ont fourni aux chercheurs des possibilités de diffusion de leurs résultats; bien que l'on n'ait constaté aucune différence significative entre les extraits visant un public universitaire des bénéficiaires du programme d'IC et des bénéficiaires du programme des subventions ordinaires de recherche, les extraits de recherche visant un public non universitaire (présentations, articles de quotidien/magazine, rapports de politique et autres types de rapports, contenu de

site Web, etc.) signalés par les bénéficiaires du programme d'IC sont nettement supérieurs à ceux rapportés par les chercheurs recevant des subventions ordinaires de recherche.

- **Visibilité du CRSH.** Un partenariat avec le CRSH augmentait, d'un degré allant de modéré à minime, la connaissance qu'avaient les partenaires du CRSH et de la réputation de la recherche en sciences humaines.
- **Développement des capacités.** Au total, 257 étudiants recevaient un soutien direct du Programme des initiatives conjointes à titre de bénéficiaires de programme. En outre, les chercheurs indiquaient qu'en moyenne, ils embauchaient cinq travailleurs hautement qualifiés du fait de l'octroi de leur subvention.
- **Mobilisation de fonds additionnels.** En plus des fonds de 40,4 M\$ contribués par les partenaires depuis 1989, 15,7 % des bénéficiaires rapportaient avoir reçu des subventions de recherche additionnelles de la part de leur organisme partenaire après avoir participé aux initiatives conjointes, et 16,9 % des bénéficiaires mentionnaient qu'ils avaient reçu des subventions de recherche en provenance d'autres organismes que le CRSH ou que leur partenaire leur avait demandé de poursuivre ou d'élargir la recherche pour laquelle ils avaient reçu une subvention dans le cadre des IC.
- **Partenariats.** Le CRSH a participé à une vaste gamme d'initiatives conjointes avec 32 organismes distincts. Parmi celles-ci, les partenariats avec les IRSC, le CRSNG, RHDSC, Patrimoine canadien et Citoyenneté et Immigration Canada ont été retenus comme ceux étant les plus prometteurs en termes de partenariats stratégiques à grande échelle.

## 6. Conclusions et recommandations

---

L'évaluation a démontré, de manière globale, que le mécanisme de programme des initiatives conjointes mis en place par le CRSH est éminemment pertinent, particulièrement dans le contexte du nouveau plan stratégique du CRSH qui met l'accent sur le fait de « créer des liens afin d'accroître au maximum l'impact et la qualité de la recherche en sciences humaines »<sup>60</sup>. La détermination de la place du mécanisme des IC dans la mise en œuvre du plan stratégique aidera de manière critique le CRSH à faire fructifier ses investissements stratégiques dans ce domaine. Quoique l'évaluation ait cerné un certain nombre de domaines nécessitant une amélioration en ce qui concerne la gestion, la mise en œuvre et la gouvernance (des problèmes qui devront être résolus à court terme), elle a également dégagé des impacts positifs sur le plan du développement de partenariats, de la mobilisation de fonds additionnels pour la recherche en sciences humaines et le développement de la capacité de recherche. Cependant, ce sont les éléments qui distinguent le programme d'IC des autres programmes de subvention de la recherche (c.-à-d. s'assurer de la satisfaction des partenaires, favoriser les partenariats, encourager la communication entre chercheurs et utilisateurs de la recherche, etc.) qui semblent souffrir le plus du manque de ressources opérationnelles – ce qui nous amène à penser que le programme aurait une incidence bien plus marquée s'il investissait suffisamment dans les ressources d'appui ou s'il poursuivait un nombre plus réduit de programmes d'IC. L'ensemble suivant de recommandations a été élaboré en vue d'aider le CRSH à mieux positionner le programme dans le contexte de son plan stratégique et à contribuer à l'amélioration de l'efficacité et l'efficience du mécanisme de programme des initiatives conjointes.

### Recommandations

#### 1. Continuer d'appuyer le mécanisme de programme des initiatives conjointes dans le contexte du plan stratégique du CRSH

Il est recommandé que le CRSH continue d'appuyer le mécanisme de programme des initiatives conjointes dans le contexte de son plan stratégique en :

- définissant la place du mécanisme au sein de la mise en œuvre de la vision dévoilée dans le plan stratégique;
- clarifiant ce qu'est une initiative conjointe et en en définissant les paramètres;
- veillant à ce que le processus d'identification et de sélection des partenaires permettent de trouver des organismes fortement pertinents et engagés;
- fournissant au mécanisme des ressources humaines et financières suffisantes à la lumière des attentes actuelles et futures du CRSH concernant ce programme stratégique.

#### 2. Examiner les objectifs du mécanisme de programme des initiatives conjointes

Dans l'ensemble, les objectifs du mécanisme de programme des initiatives conjointes demeurent d'une grande pertinence et importance. Cependant, l'évaluation a cerné quelques objectifs implicites liés au mécanisme. Il est donc recommandé que :

- les objectifs du mécanisme soient examinés à la lumière de la recommandation 1 ci-dessus;

---

<sup>60</sup> Conseil du savoir : Conseil de recherches en sciences humaines, Plan stratégique (2006-2011), juillet 2005.

- une attention particulière doit être portée à l'examen de la pertinence de l'objectif suivant à la lumière des résultats de la présente évaluation : « Encourager la consultation multisectorielle et favoriser le développement d'approches globales et multidisciplinaires pour l'étude d'enjeux contemporains ».

### **3. Développer un cadre de gestion et de responsabilisation pour le mécanisme de programme des initiatives conjointes**

Il est recommandé qu'un cadre<sup>61</sup> de gestion et de responsabilisation soit mis au point, à la lumière de la recommandation 1, pour le mécanisme de programme des initiatives conjointes (couvrant notamment la sélection, la conception et la mise en œuvre des programmes d'IC. Ce cadre devrait :

- s'inscrire dans un plus grand cadre orientant les investissements stratégiques du CRSH – en particulier, il convient d'envisager la création d'un comité permanent du Conseil qui serait chargé des programmes stratégiques;
- concilier le besoin de faire appel à une approche flexible et les risques inhérents à ce type d'investissement;
- clarifier les rôles, les responsabilités et obligations en termes de gouvernance, de développement et de maintien des partenariats, de gestion du mécanisme et du programme, de gestion financière, d'opérations quotidiennes, de suivi, etc.

Ce cadre devrait également incorporer :

- des indicateurs permettant de suivre les activités, les extrants et les résultats du mécanisme et d'en rendre compte;
- des résultats d'évaluation pertinents en vue de rehausser l'efficacité et l'efficience du mécanisme.

### **4. Revoir le ratio programmes d'IC/préposés et le nombre souhaitable d'IC actives**

On recommande que soit effectuée, à la lumière de la recommandation 1, une révision du ratio programmes d'IC-préposés d'une part et du nombre souhaitable d'IC actives (c.-à-d. des IC pour lesquelles se tiennent des concours); on recommande également que soit reconnue la nature particulière de l'administration des programmes d'IC (c.-à-d. développer et maintenir des partenariats, assurer une communication et une coordination permanentes entre chercheurs et utilisateurs de la recherche, réaliser les activités de suivi, etc.), distincte de la nature des autres programmes du CRSH, mais en même temps, essentielle à l'atteinte des objectifs du mécanisme.

---

<sup>61</sup> Ce cadre pourrait s'inspirer, tout en les développant, des directives du Conseil du Trésor sur les Cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (CGRR).

## **Annexes**

---

Veillez consulter le document d'accompagnement intitulé « Évaluation du mécanisme de programme des initiatives conjointes - Annexes du Rapport final, R.A. Malatest & Associates, décembre 2006 ».



# *Évaluation du mécanisme de programme des initiatives conjointes*

Annexes du rapport d'évaluation final

Préparé par :  
R.A. MALATEST & ASSOCIATES LTD.

Pour le compte du :  
Conseil de recherches en sciences humaines  
(CRSH)

Le 15 décembre 2006

# ANNEXE A

## Sources

### *Documentation de programme*

- Evaluation of the Joint Initiatives Program Mechanism: Final Framework, Malatest & Associates Ltd., 13 janvier, 2006
- The Incubator Factor of Strategic Programs and Joint Initiatives, mars 2001.
- Joint Initiatives Program Description Outline
- Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, « Results-Based Accountability Framework », décembre 2000
- History of Strategic Research at SSHRC
- Joint Initiatives Memoranda of Understanding
- The Social Sciences and Humanities Research Council of Canada 2004/2005 Departmental Performance Report.
- Strategic Grants Program Review: Final Report, Evaluation and Statistics Division, 19 avril 1996.
- Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, Performance Report for period ending March 31, 2005 (sous presse). [http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20052006/SSHRC-CRSHC/SSHRC-CRSHCr5602\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20052006/SSHRC-CRSHC/SSHRC-CRSHCr5602_e.asp)
- Report on Plans and Priorities, Social Sciences and Humanities Research Council, 2003-2004.
- Evaluability Assessment for the Social Sciences and Humanities Research Council (SSHRC)'s Joint Initiative Program Mechanism, Corporate Performance, Evaluation and Audit (CPEA) Division, SSHRC, Final Report: 13 juin 2005.
- Evaluation Priorities for SSHRC (2004-05 to 2005-06), CPEA Division, mis à jour 1<sup>er</sup> février 2005.
- Discussion Paper on the Future of Strategic Research, presented at the 2nd meeting of the Interim Standing Committee on Research Support, janvier 2002.
- SSHRC Procedures in Establishing and Approving Memoranda of Understanding and Programs with External Funding Contributions, avril 2005 (part of the MOU routing slip for JI programs).
- Statement of Work: Improvement of Corporate Governance at SSHRC, Social Sciences and Humanities Research Council of Canada, septembre 2005
- Conseil du Savoir : Conseil de recherches en sciences humaines – Plan stratégique 2006-2011, juillet 2005.  
[http://www.sshrc.ca/web/about/publications/strategic\\_plan\\_f.pdf](http://www.sshrc.ca/web/about/publications/strategic_plan_f.pdf)
- Steps involved in processing an application in Strategics, document du Conseil de recherches en sciences humaines, sans date.

- Evaluation of the Metropolis Joint Initiative Program of Citizenship and Immigration Canada and the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada, automne 2000.
- CIC/SSHRC Metropolis Project: Mid-term Review of the Metropolis Centres of Excellence, SSHRC, août 1999.
- Evaluation Assessment for the Valuing Literacy in Canada Joint Initiative, undertaken for Social Sciences and Humanities Research Council and the National Literacy Secretariat, Human Resources Development Canada, 7 août 2002.
- Evaluation of the Health Promotion Research Centres Program: Final Report, Jamieson Beals Lalonde & Associates, juin 1998.
- Final Report on the Interim Evaluation of the Joint SSHRC/DIAND Aboriginal Affairs Research Initiative Program, T.K. Gussman Associates Inc., décembre 1992.
- Report of Metropolis Evaluation: Document to SSHRC Council, octobre 2000.
- Evaluation Report: Joint NSERC/SSHRC Chairs in the Management of Technological Change Program, Nicole Bégin-Heick and Associates Inc., juillet 2002.
- Management Review of the Oceans Management Research Network, Marc Fonda (au nom du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada et du ministère des Pêches et des océans), sans date.
- Divisional Requirements for Creation of New Programs at SSHRC, ESD Coordination Team, janvier 2004.
- JI Procedures and Policy Framework, mai 2004.
- Criteria for Strategic Themes and Joint Initiatives, Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, octobre 2001.
- Key Informant Interviews – Interview notes.
- The 1<sup>st</sup> Meeting of the Interim Standing Committee on Research Support: Minutes, 24 septembre 2001
- Review of Corporate Governance, Priorities and Recommendations Report, mai 8, 2006.
- The First Meeting of the Interim Standing Committee on Research Support: Agenda Book, 24 septembre 2001
- The Second Meeting of the Interim Standing Committee on Research Support: Agenda Book, 28 janvier 2002
- The 3rd Meeting of the Standing Committee on Research Support : Minutes, 19-20 septembre 2002
- Fifth Meeting of the Standing Committee on Research Support: Minutes, 1-2 mai 2003
- Sixth Meeting of the Standing Committee on Research Support: Draft Minutes, 18-19 septembre 2003

- Seventh Meeting of the Standing Committee on Research Support: Minutes, 29 janvier 2004
- Eighth Meeting of the Standing Committee on Research Support: Minutes, 29 avril 2004
- Ninth Meeting of the Standing Committee on Research Support: Minutes, 22-23 novembre 2004
- Tenth Meeting of the Standing Committee on Research Support: Draft Minutes, 25 février 2005
- Minutes of the Tenth Meeting of the Standing Committee on Research Support, 25 février 2005
- Eleventh Meeting of the Standing Committee on Research Support: Minutes, 22-23 septembre 2005
- Twelfth Meeting of the Standing Committee on Research Support: Draft Minutes, 10 février 2006
- Discussion Paper: Suggested Guidelines for Setting Joint Initiative Priorities, Feb 4 2000 (Presented at 5th meeting of Standing Committee on Strategic Grants Programs and Joint Initiatives).
- Aboriginal Affairs General –3 décembre 1992 – Appendix I
- Note de service : Communications and Joint Initiatives – Policy  
Recommendations: 19 novembre 1991, Expéditeur : Brian Biggar, Destinataire : Pamela Wiggin, cc. Communications Staff
- Proposal for Action on the Chairs in the Management of Technological Change Program, janvier 1997
- Note de service : Aboriginal Affairs Joint Research Initiative: 23 décembre 1992,  
To: Louise Dandurand, From Robert Hanson

## ANNEXE B

### Grille des questions-indicateurs

Question d'évaluation	Indicateur	Examen de données/documents							Entrevues			Enquête		Études de cas			
		Rapports finals de rech.	Protocoles d'entente	Données administratives	Procès-verbaux/Commun.	Évaluations/examens	Vérification interne	Autres documents	Examen de prog. similaires	Personnel	Comité cons. de l'éval.	Gestionnaires	Partenaires		Chercheurs		
<b>PERTINENCE</b>																	
<p><i>A-t-on encore besoin du mécanisme de programme des initiatives conjointes?</i></p> <p><i>Les objectifs du mécanisme de programme des initiatives conjointes sont-ils encore pertinents?</i></p>	1	➤ Pertinence perçue du mécanisme de programme des IC au regard des besoins du CRSH, de ses partenaires et du gouvernement					✓					✓	✓	✓	✓		
		➤ Pertinence perçue du mécanisme de programme des IC au regard des besoins des chercheurs et des travaux qu'ils réalisent														✓	
		➤ Évaluation qualitative de la cohérence entre les objectifs du mécanisme de programme des IC et les objectifs généraux du CRSH				✓			✓			✓	✓				
		➤ Évaluation qualitative de la cohérence entre les objectifs du mécanisme de programme et le nouveau plan stratégique du CRSH (c.-à-d. la transformation)							✓				✓				
		➤ Pertinence avérée de programmes d'IC et de programmes similaires dans d'autres organismes					✓			✓							✓
<b>GESTION, CONCEPTION ET MISE EN ŒUVRE</b>																	
<i>Questions de gouvernance/efficacité</i>																	
Une structure de gouvernance adéquate était-elle en place afin d'informer, diriger, gérer et	2	➤ Évaluation qualitative de l'adéquation de la structure de gouvernance actuelle à la lumière des critères suivants :															

Question d'évaluation	Indicateur	Examen de données/documents							Entrevues			Enquête			
		Rapports finals de rech.	Protocoles d'entente	Données administratives	Procès-verbaux/Commun.	Évaluations/examens	Vérification interne	Autres documents	Examen de prog. similaires	Personnel	Comité cons. de l'éval.	Gestionnaires	Partenaires	Chercheurs	Études de cas
piloter le mécanisme de programme des initiatives conjointes?	o Le processus de négociation et d'élaboration de nouvelles IC examine leur cohérence par rapport à ce qui suit : mandat du CRSH; facteurs tels que : environnement externe, risques, options, intervenants, ressources disponibles, impacts éventuels		✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓		✓
	o Les rôles et les responsabilités des divers éléments de la structure de gouvernance sont clairement définis et communiqués		✓		✓		✓	✓				✓	✓		✓
	o La structure de gouvernance incorpore la détermination, l'évaluation et la gestion des risques dans son processus décisionnaire				✓		✓	✓		✓		✓	✓		✓
	o Une approche intégrée est utilisée pour gérer le portefeuille complet de programmes d'IC			✓				✓			✓	✓			✓
	o Clarté et utilisation régulière des procédures lors de l'approbation et du renouvellement d'IC				✓					✓	✓	✓			✓
	o Utilisation d'évaluations, examens de la gestion et leçons retenues pour ajuster le mécanisme et/ou les IC individuelles				✓	✓				✓	✓	✓			✓
	o Évaluations des IC à la lumière des énoncés des protocoles d'entente		✓			✓				✓	✓	✓			
<i>Questions liées à la conception/mise en œuvre</i>															
Quels sont les principaux obstacles à la sélection, la conception et la mise en œuvre	3	➤ obstacles perçus, par groupes d'intervenants									✓	✓	✓	✓	✓
		➤ clarté et adéquation perçues du processus permettant de négocier les rôles et responsabilités									✓	✓	✓	✓	✓

Question d'évaluation	Indicateur	Examen de données/documents							Entrevues			Enquête		
		Rapports finals de rech.	Protocoles d'entente	Données administratives	Procès-verbaux/Commun.	Évaluations/examens	Vérification interne	Autres documents	Examen de prog. similaires	Personnel	Comité cons. de l'éval.	Gestionnaires	Partenaires	Chercheurs
réussies de programmes d'IC individuels?	➤ conformité du processus avec les principes du CRSH		✓		✓	✓		✓	✓					
	➤ fréquence des IC amorcées par le CRSH d'une part et par les partenaires d'autre part				✓			✓	✓	✓		✓		
	➤ changements procéduraux dus au roulement du personnel				✓				✓					
	➤ partenaires du secteur privé d'une part et partenaires du secteur public d'autre part				✓	✓								
Le budget du mécanisme de programme des initiatives conjointes est-il adéquat pour atteindre les objectifs du mécanisme?	4 ➤ évaluation qualitative de la justesse des budgets pour l'atteinte des objectifs			✓				✓	✓		✓			
	➤ comparaison avec les budgets de programmes similaires d'autres organisations			✓				✓				✓		
	➤ proportion des budgets des IC par rapport au budget global du CRSH			✓										
Existe-t-il des solutions de rechange rentables qui permettraient d'atteindre les objectifs prévus?	5 ➤ évaluation qualitative des avantages, désavantages et risques liés aux autres modèles de mise en œuvre (par le biais de simulations) en ce qui concerne : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ la rentabilité</li> <li>○ la capacité à atteindre les objectifs du programme</li> <li>○ les risques éventuels du changement de modèles – perturbation, les partenaires connaissant bien le modèle actuel</li> </ul>				✓			✓	✓					✓
	➤ liste des autres modèles possibles								✓	✓	✓	✓		✓

Question d'évaluation	Indicateur	Examen de données/documents							Entrevues			Enquête					
		Rapports finals de rech.	Protocoles d'entente	Données administratives	Procès-verbaux/Commun.	Évaluations/examens	Vérification interne	Autres documents	Examen de prog. similaires	Personnel	Comité cons. de l'éval.	Gestionnaires	Partenaires	Chercheurs	Études de cas		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ évaluation qualitative de l'efficacité et de l'efficience des processus de mise en œuvre des programmes à la lumière des critères suivants :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ budget de fonctionnement en tant que pourcentage du budget total de chaque IC</li> <li>○ considération des autres coûts non inscrits au budget de fonctionnement</li> <li>○ comparaison avec d'autres programmes similaires d'autres organisations</li> </ul> </li> <li>➤ analyse comparative des coûts/efforts par taille d'IC</li> </ul>																
				✓	✓												
									✓	✓							
								✓									
		✓			✓	✓			✓								
<i>Objectifs et résultats</i>																	
<i>Objectifs explicites</i>																	
Le mécanisme de programme a-t-il favorisé l'intégration de résultats stratégiques dans l'élaboration de politiques et le développement socio-économique?	6	➤ appréciation par les partenaires de l'utilité de la recherche en ce qui concerne les politiques												✓	✓		
		➤ appréciation par les chercheurs de l'utilité de la recherche en ce qui concerne les politiques	✓												✓	✓	
		➤ mesure dans laquelle les éléments de la conception des programmes d'IC facilitent l'atteinte de cet objectif (p. ex. mesure dans laquelle la sélection au sein des programmes reflète les critères pertinents des partenaires)		✓						✓							✓
		➤ exemples d'intégration réussie (ou non réussie)	✓														✓
		➤ facteurs clés en matière de réussite/échec	✓								✓		✓	✓	✓	✓	✓
		➤ exemples d'utilisation des résultats de recherche par les partenaires	✓								✓			✓	✓		✓

Question d'évaluation	Indicateur	Examen de données/documents							Entrevues			Enquête		
		Rapports finals de rech.	Protocoles d'entente	Données administratives	Procès-verbaux/Commun.	Évaluations/examens	Vérification interne	Autres documents	Examen de prog. similaires	Personnel	Comité cons. de l'éval.	Gestionnaires	Partenaires	Chercheurs
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ durée moyenne entre l'achèvement du projet et l'utilisation des résultats par le partenaire</li> <li>➤ degré auquel les chercheurs conçoivent leur recherche afin d'en garantir l'utilité</li> <li>➤ rôle du partenaire sur le plan de la conception de la recherche</li> </ul>					✓						✓		✓
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nombre de disciplines dans les demandes de bourses et les octrois</li> <li>➤ nombre de sous-disciplines dans les demandes de bourses et les subventions</li> <li>➤ importance de la multidisciplinarité au niveau de la qualité de la recherche</li> </ul>			✓	✓	✓	✓							✓
Les programmes ont-ils favorisé le développement d'approches globales et multidisciplinaires pour l'étude d'enjeux contemporains?				✓	✓	✓	✓							✓
Le mécanisme de programme a-t-il encouragé la communication entre chercheurs et utilisateurs de la recherche?	8	➤ nombre d'activités/d'évènements de communication de la recherche, par type (ateliers, conférences, publications de recherche, etc....)	✓					✓				✓	✓	✓
		➤ nombre d'évènements de communication de la recherche concernant des utilisateurs externes aux universités	✓					✓				✓	✓	✓
		➤ examen de la publicité entourant la recherche produite						✓				✓	✓	✓
		➤ nombre de partenaires ou de collaborateurs (des milieux universitaires et non universitaires) engagés dans des projets individuels subventionnés par les IC	✓	✓	✓	✓						✓	✓	✓
		➤ exemples de communication réussie (ou non réussie) aux utilisateurs de la recherche					✓	✓		✓	✓		✓	✓

Question d'évaluation	Indicateur	Examen de données/documents							Entrevues			Enquête			
		Rapports finals de rech.	Protocoles d'entente	Données administratives	Procès-verbaux/Commun.	Évaluations/examens	Vérification interne	Autres documents	Examen de prog. similaires	Personnel	Comité cons. de l'éval.	Gestionnaires	Partenaires	Chercheurs	Études de cas
	➤ mesure dans laquelle les éléments de conception du programme d'IC facilitent l'atteinte de cet objectif (p. ex. exigence qu'une certaine proportion de la subvention soit consacrée à la communication de la recherche)		✓	✓						✓			✓		✓
<i>Objectifs implicites</i>															
Le mécanisme de programme a-t-il rehaussé le profil du CRSH?	9	➤ sa notoriété chez les chercheurs (p. ex. nombre de demandes auprès des IC)			✓										
		➤ nombre de renouvellements et leurs raisons ainsi que nombre de non-renouvellements et leurs raisons		✓	✓	✓			✓		✓			✓	
		➤ nombre et diversité des partenaires au fil des ans ainsi que durée des partenariats		✓	✓				✓						
		➤ connaissance, chez les partenaires, du CRSH et de ses objectifs		✓										✓	
		➤ connaissance, chez les partenaires éventuels, (identifiés parmi les anciens partenaires ou grâce à une étude des ministères/organismes fédéraux) du mécanisme de programme des IC							✓					✓	
		➤ impressions du personnel et de la direction du CRSH quant à une plus grande visibilité								✓	✓	✓			
		➤ réputation accrue de la qualité et de l'expertise des chercheurs canadiens (perception des partenaires avant et après le programme)												✓	

Question d'évaluation	Indicateur	Examen de données/documents							Entrevues			Enquête			
		Rapports finals de rech.	Protocoles d'entente	Données administratives	Procès-verbaux/Commun.	Évaluations/examens	Vérification interne	Autres documents	Examen de prog. similaires	Personnel	Comité cons. de l'éval.	Gestionnaires	Partenaires	Chercheurs	Études de cas
Le mécanisme de programme des initiatives conjointes a-t-il contribué au développement de la capacité de recherche et de la capacité de réception pour la recherche?	10	➤ Appui à la formation des étudiants, notamment: <ul style="list-style-type: none"> <li>• placement d'étudiants,</li> <li>• appui à la préparation de thèse,</li> <li>• appui aux étudiants pour qu'ils assistent à des conférences,</li> <li>• subventions de démarrage appuyant la recherche par des étudiants.</li> </ul>	✓	✓			✓		✓					✓	✓
		➤ alliances entre universités et collectivités	✓	✓			✓							✓	✓
		➤ développement de centres/réseaux de recherche	✓	✓			✓							✓	✓
		➤ développement de la capacité de recherche dans un domaine où le besoin est pressant			✓	✓	✓		✓				✓	✓	✓
		➤ évaluation qualitative de la capacité des partenaires à recevoir, intégrer, appliquer les résultats de recherche								✓	✓		✓		✓
Les fonds octroyés par l'intermédiaire du mécanisme de programme des initiatives conjointes ont-ils mobilisé d'importants fonds supplémentaires de sources externes (au niveau des programmes d'IC et au niveau des projets subventionnés)?	11	➤ montant du financement additionnel mobilisé pour la recherche, par source (aux niveaux du mécanisme de programme, du programme d'IC individuel, et du projet subventionné dans le cadre d'une IC)	✓		✓								✓	✓	✓
		➤ contrats de recherche entre partenaires et chercheurs en dehors de l'IC											✓	✓	✓
		➤ ratio entre les fonds mobilisés auprès du partenaire d'IC et la contribution du CRSH			✓										
		➤ comparaison du niveau de financement mobilisé par le CRSH et celui mobilisé par d'autres organismes dans le cadre de programmes similaires			✓				✓						

Question d'évaluation	Indicateur	Examen de données/documents							Entrevues			Enquête			
		Rapports finals de rech.	Protocoles d'entente	Données administratives	Procès-verbaux/Commun.	Évaluations/examens	Vérification interne	Autres documents	Examen de prog. similaires	Personnel	Comité cons. de l'éval.	Gestionnaires	Partenaires	Chercheurs	Études de cas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ efforts du CRSH visant à mobiliser du financement de recherche additionnel pour la communauté de la recherche</li> <li>➤ identification des partenariats à potentiel élevé</li> </ul>				✓					✓	✓	✓			
Le mécanisme de programme des initiatives conjointes s'est-il soldé par des partenariats durables (au niveau des programmes d'IC et au niveau des projets subventionnés)?	12	➤ Nombre et type d'autres activités de collaboration entreprises par les chercheurs durant ou après la période de financement											✓	✓	
		➤ multiples programmes ou renouvellements de programmes avec le même partenaire		✓	✓					✓					
		➤ durée moyenne des partenariats		✓	✓							✓	✓		
		➤ évolution des partenariats (en termes d'ampleur et de type)		✓	✓							✓	✓	✓	
Le mécanisme de programme des initiatives conjointes crée-t-il des risques excessifs? Les risques associés au mécanisme de programme des initiatives conjointes sont-ils efficacement dégagés et atténués?	13	➤ opinions informées au sujet des risques éventuels:				✓	✓				✓	✓	✓	✓	
		○ perception négative du CRSH ou des chercheurs qu'il subventionne		✓		✓	✓		✓		✓	✓		✓	
		○ absence de rapport avec le mandat/les objectifs du CRSH			✓				✓						✓
		○ risques financiers			✓			✓	✓						
		○ complexité et diversité des modèles de mise en œuvre des programmes			✓					✓	✓	✓			✓
		○ supervision et examen suffisants des IC (absence d'un comité à part)					✓	✓			✓	✓			
		○ suffisance du processus d'examen détaillé des partenaires		✓		✓				✓	✓				

Question d'évaluation	Indicateur	Examen de données/documents						Entrevues			Enquête			
		Rapports finals de rech.	Protocoles d'entente	Données administratives	Procès-verbaux/Commun.	Évaluations/examens	Vérification interne	Autres documents	Examen de prog. similaires	Personnel	Comité cons. de l'éval.	Gestionnaires	Partenaires	Chercheurs
	o maintien de la qualité de la recherche subventionnée				✓	✓				✓	✓			
	o impact sur d'autres programmes						✓			✓	✓			
	o perte d'indépendance									✓	✓			
	o risques opérationnels				✓				✓					✓
Le mécanisme de programme des initiatives conjointes s'accompagne-t-il d'effets inattendus? (p. ex. impact sur le fonctionnement organisationnel)?	14	➤ opinions éclairées au sujet des effets éventuels inattendus							✓	✓	✓	✓	✓	✓

## **ANNEXE C**

### ***Composition et mandat du Comité consultatif de l'évaluation***

#### **Mandat**

Le Comité consultatif de l'évaluation fournit des **conseils** aux responsables de la gestion du projet et aux experts-conseils en ce qui concerne la portée, la qualité globale, les calendriers, la conception, l'exécution, l'analyse et le suivi (notamment les conclusions et les recommandations) du projet entrepris, afin d'assurer l'atteinte des objectifs du projet.

#### **Rôles et responsabilités**

Dans le contexte de ce rôle, on attend du Comité consultatif de l'évaluation qu'il:

- participe, selon les besoins, à la sélection des experts-conseils ou des sociétés d'experts-conseils appelés à réaliser chaque phase de l'évaluation<sup>1</sup>;
- assister et participer aux réunions du Comité consultatif du projet;
- fournir, en temps opportun, de la rétroaction sur les documents et rapports préliminaires et veiller à ce que l'évaluation tienne compte des priorités institutionnelles ainsi que des priorités particulières de la division ou de la direction représentée par chacun des membres du Comité;
- fournir toute autre orientation au besoin et le cas échéant.

#### **Composition**

Le Comité consultatif de l'évaluation comprend les membres suivants<sup>2</sup>:

- Patricia Dunne, vice-présidente par intérim, Programmes;
- Marc Fonda, directeur adjoint, Division des programmes stratégiques et des initiatives conjointes;
- Gordana Krcevinac, agente de programme principale, Division des programmes stratégiques et des initiatives conjointes;
- Sylvie Paquette, analyste principale de politiques, Division des politiques, de la planification et des affaires internationales;
- Hélène Régnier, analyste principale des politiques, Division des politiques, de la planification et des affaires internationales (en juin 2006);

---

<sup>1</sup> Quatre membres du Comité consultatif de projet ont été sélectionnés afin de former un sous-comité d'examen des propositions. Il s'agit de Marc Fonda, Sylvie Paquette, Rafika Amira et Courtney Amo.

<sup>2</sup> Les MacDonald et Denis Croux ont siégé à ce comité avant de prendre leur retraite.

- Rafika Amira, agente principale en rendement et évaluation chargée des évaluations inter-conseils et des projets spéciaux du CRSH, Division du rendement organisationnel, de l'évaluation et de la vérification (jusqu'à juillet 2006);
- Courtney Amo, agente d'évaluation et de rendement (chef du projet), Division du rendement organisationnel, de l'évaluation et de la vérification (**présidente**);
- **OBSERVATEURS:** France Landriault, directrice, Division du rendement organisationnel, de l'évaluation et de la vérification (jusqu'à août 2006)

Robert Lalande, directeur par intérim, Division du rendement organisationnel, de l'évaluation et de la vérification

D'autres personnes-ressources pourront être invitées, lorsqu'il y a lieu, à fournir des commentaires et/ou à participer aux réunions.

Il est attendu des membres du Comité qu'ils avertissent le chef du projet de toute impossibilité dans laquelle ils se trouvent de participer ou de fournir de la rétroaction dans les délais impartis. Le chef du projet se réserve le droit de modifier la composition du Comité consultatif de l'évaluation si un membre se trouvait dans l'incapacité de s'acquitter de ses obligations.

### **Relation avec le chef du projet**

Le Comité consultatif fournit des conseils au chef du projet, qui conserve les pleins pouvoirs relativement au projet.

### **Fréquence des réunions**

La fréquence des réunions varie au gré des besoins du projet. Il est exigé des membres du Comité consultatif de l'évaluation qu'ils assistent aux réunions ou qu'ils envoient, dans la mesure du possible, des représentants qui sont au courant du projet aux réunions auxquelles ils ne peuvent assister en personne.