



Industrie
Canada

Industry
Canada

Office des
technologies
industrielles

Industrial
Technologies
Office

ISAD / *Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense*

**Cadre de gestion et de responsabilisation axé
sur les résultats (CGRR) et Cadre de vérification
axé sur les risques (CVAR)**

Accélérer l'innovation



On peut obtenir cette publication sur supports accessibles, sur demande.
Communiquer avec la :

Section des services du multimédia
Direction générale des communications et du marketing
Industrie Canada
Bureau 264D, tour Ouest
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5

Tél. : 613-948-1554

Télec. : 613-947-7155

Courriel : production.multimedia@ic.gc.ca

Cette publication est également offerte par voie électronique en version HTML
(www.oti.gc.ca).

Autorisation de reproduction

À moins d'indication contraire, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit, sans frais et sans autre permission d'Industrie Canada, pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée afin d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, qu'Industrie Canada soit mentionné comme organisme source et que la reproduction ne soit présentée ni comme une version officielle ni comme une copie ayant été faite en collaboration avec Industrie Canada ou avec son consentement.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans cette publication à des fins commerciales, faire parvenir un courriel à copyright.droitdauteur@tpsgc.gc.ca.

N.B. Dans cette publication, la forme masculine désigne tant les femmes que les hommes.

N° de catalogue lu4-114/2007F-PDF

ISBN 978-0-662-09551-4

60302

Also available in English under the title *Results-based Management and Accountability Framework (RMAF) and Risk Based Audit Framework (RBAF): Strategic Aerospace & Defence Initiative*

Table des matières

	Page
1	Introduction 3
2	Profil du programme 4
	2.1 Contexte 4
	2.2 Description du programme 4
	2.2.1 Cycle de vie d'un projet 5
	2.2.2 Remboursement 5
	2.3 Objectifs du programme 5
	2.3.1 Lien avec l'architecture d'activités de programmes 6
	2.4 Intervenants et bénéficiaires 7
	2.5 Mise en œuvre du programme 7
	2.6 Rôles, responsabilités et relations 7
	2.7 Ressources 8
	2.8 Risques globaux 8
3	Modèle logique 10
	3.1 Résumé du modèle logique 10
	3.1.1 Résultats à court terme 10
	3.1.2 Résultats intermédiaires 11
	3.1.3 Résultats finals 11
	3.2 Facteurs internes et externes 12
	3.3 Modèle logique 12
	3.4 Responsabilités 14
4	Résumé de l'évaluation et de la gestion des risques 15
	4.1 Méthode 15
	4.2 Équipe de gestion des risques 15
	4.3 Stratégies de détermination, d'évaluation et d'atténuation des risques 16
	4.4 Matrice des risques 21
	4.5 Risques clés 21
5	Plan de surveillance et d'évaluation 23
	5.1 Plan de mesure du rendement 23
	5.1.1 Plans de vérification 36
	5.2 Plan d'évaluation 40
	5.2.1 Questions d'évaluation 44
	5.3 Engagements en matière de rapport 48
	Annexe A : Surveillance des résultats des projets 49

1 Introduction

Le présent document est un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) et cadre de vérification axé sur les risques (CVAR) intégré pour l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense (ISAD). Il satisfait à toutes les exigences exposées dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor portant sur les CGRR et dans le guide d'élaboration des CVAR. De plus, il a été élaboré conformément à la structure recommandée pour l'intégration du CGRR et du CVAR, selon l'annexe D du guide de janvier 2005 *Élaboration et utilisation des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats*.

Le présent CGRR/CVAR intégré porte essentiellement sur la gestion de l'ISAD, ainsi que sur les responsabilités et les facteurs de risque liés au programme. Le programme doit être administré par Industrie Canada (IC) par l'entremise de l'Office des technologies industrielles (OTI), qui est un organisme de service spécial d'IC. Le CGRR/CVAR permet par ailleurs d'officialiser l'engagement pris par l'OTI : faire en sorte que l'ISAD soit dotée d'un solide cadre de responsabilisation en vue de mesurer les progrès et de rendre compte des résultats. Enfin, il clarifie les résultats escomptés, les mécanismes visant à mesurer les résultats et les méthodes de rapport prévues.

2 Profil du programme

2.1 Contexte

Les industries canadiennes de l'aérospatiale, de la défense, de l'espace et de la sécurité (A-D) sont reconnues partout dans le monde pour produire des produits et des services de pointe. Au pays, elles sont d'importants moteurs économiques dans les diverses régions où elles sont actives et, ensemble, elles constituent un joueur de premier plan dans le développement de l'économie du savoir du Canada.

Les industries de l'A-D arrivent au troisième rang pour ce qui est de l'investissement dans la R-D, intervenant pour 11 p. 100 de la totalité de la R-D industrielle au Canada. Le soutien public permet de faire en sorte que les entreprises de l'A-D effectuent la R-D au Canada (surtout les projets stratégiques) et que le pays bénéficie des retombées de ces investissements dans la R-D. Grâce au soutien de la R-D dans l'industrie, le Canada est aussi en mesure d'attirer des sociétés de l'A-D d'envergure mondiale (augmentant/conservant l'investissement direct étranger) et des scientifiques et des ingénieurs de réputation internationale spécialisés dans la technologie de pointe.

Compte tenu de l'importance de l'investissement dans la R-D, l'ISAD aura pour objet de soutenir les entreprises constituées en sociétés en vertu des lois canadiennes et disposées à mener des activités de R-D stratégiques dans les industries de l'A-D. Au cours des cinq premières années d'activité du programme, seront approuvés près de 900 millions \$ en financement de projets pluriannuels.

Vu que le secteur canadien de l'A-D est vaste – ventes de 21,8 milliards \$, employeur de 75 000 Canadiens hautement qualifiés et investissements dans la R-D de près de 1,2 milliard \$ en 2005 --, l'ISAD aura des répercussions limitées sur le secteur.

Le présent document expose le cadre de gestion et de responsabilisation qui sera utilisé pour mesurer les progrès de l'ISAD et rendre compte des résultats. Il décrit les résultats escomptés du programme, les mécanismes visant à mesurer les résultats et les méthodes de rapport prévues.

2.2 Description du programme

L'ISAD est une nouvelle initiative qui vise à appuyer la R-D stratégique. Les activités de R-D stratégiques sont celles qui permettent :

- soit de soutenir la création des produits et services de prochaine génération liés à l'A-D;
- soit de tirer profit des forces existantes du Canada dans le développement des technologies de l'A-D;
- soit d'aider des entreprises canadiennes à participer à d'importantes plateformes et chaînes d'approvisionnement;
- soit d'aider les industries de l'A-D à honorer les obligations internationales du

Canada (p. ex., programmes de développement soutenus par le Canada).

L'ISAD permettra de verser des contributions remboursables aux entreprises bénéficiaires au titre des coûts admissibles engagés et payés à l'égard de la recherche industrielle et du développement préconcurrentiel dans l'A-D effectués par ces entreprises au Canada. Le montant de l'aide provenant de toutes les sources publiques (fédérale, provinciale, territoriale, municipale) et versé à un bénéficiaire admissible ne devra pas dépasser normalement 75 p. 100 des coûts admissibles. Le Ministre pourra approuver, cas par cas, une exemption à la limite du cumul de l'aide.

2.2.1 Cycle de vie d'un projet

Une fois qu'un accord de contribution est signé avec une entreprise, un projet traverse deux phases (*phase de R-D* et *phase de retombées*) qui peuvent durer jusqu'à 20 ans. La phase de R-D devrait durer cinq ans en moyenne, période durant laquelle l'entreprise travaille à la recherche et au développement de sa technologie. Selon la cible fixée, la phase des retombées devrait quant à elle durer 15 ans, en moyenne, période au cours de laquelle l'entreprise doit rembourser la Couronne.

2.2.2 Remboursement

Les entreprises bénéficiaires devront rembourser le Ministre pour pouvoir recevoir une aide financière dans le cadre de l'ISAD. Les accords de contribution conclus aux termes de l'ISAD stipuleront les obligations des entreprises bénéficiaires en ce qui a trait aux remboursements. Pour établir les plans de remboursement, on suivra une méthode uniformisée basée sur les revenus d'exploitation bruts de l'entreprise. Les plans de remboursement ne seront pas fondés sur les revenus tirés seulement des produits, procédés et services liés au projet. Les remboursements débiteront approximativement un an après la fin de la phase de R-D du projet et s'étendront en moyenne sur une période de 15 ans.

2.3 Objectifs du programme

L'ISAD aura pour objet de favoriser la croissance d'une économie canadienne du savoir concurrentielle. Elle appuiera ainsi l'atteinte de l'objectif stratégique d'IC : une économie innovatrice.

Plus précisément, voici les objectifs de l'ISAD :

1. Encourager la R-D stratégique qui sera source d'innovation et d'excellence en nouveaux produits et services

L'ISAD vise à agir comme catalyseur de nouveaux investissements dans l'A-D dans la R-D stratégique définie, en accordant des contributions remboursables qui permettront aux entreprises d'obtenir d'autres fonds. En faisant en sorte que les contributions soient

axées sur les activités stratégiques propices à la croissance du secteur de l'A-D, on s'attend à enrichir les connaissances technologiques.

Tous les projets doivent démontrer qu'ils peuvent contribuer à l'atteinte de cet objectif.

2. Accroître la compétitivité des entreprises canadiennes de l'aérospatiale, de la défense, de l'espace et de la sécurité (A-D)

Les contributions de l'ISAD aideront des entreprises à effectuer de la recherche industrielle et du développement préconcurrentiel. Grâce à de telles activités de R-D, ces entreprises pourraient devenir plus concurrentielles.

Tous les projets doivent démontrer qu'ils peuvent contribuer à l'atteinte de cet objectif.

3. Favoriser la collaboration entre les établissements de recherche, les universités, les collèges, les organismes sans but lucratif et le secteur privé

L'ISAD permettra d'augmenter la collaboration à la fois en stimulant l'établissement de nouvelles relations et en encourageant l'intensification de la collaboration entre les organisations. La collaboration pourra prendre diverses formes allant des relations informelles axées sur la coopération à des relations nécessitant de la coordination entre les parties (c.-à-d. échange d'information, définition de rôles, partage de décisions), en passant par des relations plus formelles (c.-à-d. mise en commun des idées et ressources, processus décisionnel consensuel, communications fréquentes).

Le développement de relations axées sur la collaboration profitera aux étudiants des niveaux universitaire et collégial, aux établissements d'enseignement postsecondaire et aux entreprises bénéficiaires. Les étudiants tireront profit de la participation directe à des projets de R-D du secteur privé menant à l'enrichissement de l'expérience éducative et à l'amélioration des possibilités d'emploi. Les établissements d'enseignement postsecondaire tireront parti d'un curriculum enrichi propre à offrir des possibilités de recherche dans les applications du monde réel et à attirer les étudiants les meilleurs et les plus qualifiés. Les entreprises bénéficiaires profiteront de telles relations en étant en mesure d'exploiter les idées de mise au point de technologie de pointe provenant des universités et collèges, en pouvant compter sur des étudiants diplômés brillants pour les projets de R-D et en devenant des employeurs plus attirants pour les futurs diplômés.

Il est reconnu que les projets n'auront pas tous un volet de collaboration, car un important nombre de projets de l'ISAD devrait avoir comme instigateurs des PME ayant des ressources et capacités limitées pour ce qui est d'établir, de gérer et de profiter de ces types de relations.

2.3.1 Lien avec l'architecture d'activités de programmes

L'ISAD favorisera le soutien et l'avancement des initiatives gouvernementales en contribuant stratégiquement à la R-D dans les industries de l'A-D, et ce, en vue de stimuler les investissements du secteur privé pour ainsi maintenir et faire croître les assises et capacités technologiques des industries canadiennes de l'A-D. Elle aura comme avantage clé de faire en sorte que les travailleurs hautement qualifiés oeuvrant dans la R-

D et la fabrication de produits à grande valeur ajoutée seront employés et contribueront à la diffusion des connaissances au Canada.

L'ISAD est liée aux objectifs et à l'architecture d'activités de programmes (AAP) du ministère comme suit :

- **Résultat stratégique** – Économie innovatrice
- **Activité de programme** – Office des technologies industrielles – Il encourage la commercialisation par des investissements stratégiques dans la R-D novatrice.
- **Activité de sous-programme** – Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense – Investissements stratégiques dans des projets de développement préconcurrentiel de l'A-D au profit de tous les Canadiens sur les plans économique, social et environnemental.

2.4 Intervenants et bénéficiaires

Les Canadiens, représentés par le gouvernement, seront l'intervenant clé. Les autres ministères qui jouent un rôle dans le soutien des industries de l'A-D, dont le ministère de la Défense nationale, Transports Canada et les ministères et organismes du portefeuille de l'Industrie (comme le Conseil national de recherches et l'Agence spatiale canadienne), participeront aussi activement à l'ISAD comme intervenants.

Les principaux bénéficiaires de l'ISAD seront les entreprises canadiennes de l'A-D (y compris les petites et moyennes entreprises). Les travailleurs hautement qualifiés dans ces industries, dont les futurs travailleurs inscrits dans les collèges et universités, profiteront également des possibilités offertes par les projets de l'ISAD. Les fournisseurs des industries de l'A-D, les établissements de recherche, les universités et collèges, les organismes sans but lucratif et le secteur privé seront aussi des bénéficiaires, vu qu'ils tireront parti de la R-D effectuée en collaboration et soutenue par l'ISAD.

2.5 Mise en œuvre du programme

L'ISAD sera administrée par IC par l'entremise de l'Office des technologies industrielles (OTI), organisme de service spécial (OSS) d'IC.

2.6 Rôles, responsabilités et relations

L'OTI est responsable et rend compte de la mise en œuvre de l'ISAD. À cet égard, il bénéficie de l'appui de plusieurs organisations, au sein et à l'extérieur du ministère, qui jouent d'importants rôles. Les voici :

Relations internes

- Direction des services du programme (DSP) – Examen des recommandations de projet
- Politiques et gestion des programmes (PGP) – Surveillance des projets durant la phase des retombées

- Services juridiques – Conseils juridiques au sujet des exigences relatives aux projets et le programme
- Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) – Vérification et évaluation internes des programmes
- Direction de l'insolvabilité et du recouvrement (DIR) – Gestion du recouvrement en cas de défaut
- Direction générale de l'aérospatiale, de la défense et de la marine (DGADM) – Soutien à l'égard de l'évaluation des projets et de la diligence raisonnable

Relations de travail externes

- Ministère de la Défense nationale (MDN) – Soutien à l'égard de l'évaluation des projets et de la diligence raisonnable (au besoin)
- Conseil national de recherches du Canada (CNRC) – Soutien à l'égard de l'évaluation des projets et de la diligence raisonnable (au besoin)
- Centre de recherches sur les communications (CRC) – Soutien à l'égard de l'évaluation des projets et de la diligence raisonnable
- Agence spatiale canadienne (ASC) – Soutien à l'égard de l'évaluation des projets et de la diligence raisonnable

2.7 Ressources

Le financement annuel de l'ISAD augmentera progressivement au cours des trois prochaines années pour atteindre 225 millions \$ d'ici la troisième année. Ces fonds, qui excluent les ressources de fonctionnement, proviendront d'un budget de services votés et de l'accès aux remboursements.

Le budget de fonctionnement annuel de l'OTI prévoira suffisamment de ressources pour la diligence raisonnable, la surveillance et la vérification des projets pendant tout leurs cycles de vie et le suivi des retombées technologiques et économiques (rapports) des projets, ainsi que pour la gestion et l'administration de l'ISAD – dont la gestion des remboursements. L'analyse de rentabilisation de l'OTI renferme une analyse approfondie de ces besoins. Les niveaux de ressources augmenteront à compter de 2007/2008 et atteindront un sommet en 2011/2012.

2.8 Risques globaux

Les risques clés et les stratégies d'atténuation liés à l'ISAD sont abordés plus en détail dans la section 4 du présent document. Suit un résumé des principaux domaines de risque :

- Capacité de financement – Il se peut que le financement soit insuffisant pour répondre à la demande du programme.
- Demandes de financement important – Certaines demandes peuvent avoir trait à des projets qui nécessitent un soutien financier important.

- Diligence raisonnable vs réponse donnée aux demandeurs – Il faut faire en sorte que les projets fassent l'objet d'une diligence raisonnable suffisante tout en réduisant de 50 p. 100 le délai d'examen et d'approbation.
- Fourniture d'information en temps opportun par les demandeurs – Il faut veiller à ce que les demandeurs répondent en temps opportun aux demandes d'information de l'OTI.
- Résultats liés au rendement – L'évaluation des résultats à long terme se poursuivra après la fin de l'ISAD.
- Conformité des lobbyistes – Il est important que les entreprises bénéficiaires se conforment à la *Loi sur l'enregistrement des lobbyistes* en vue de maintenir l'intégrité du programme.
- Rapports sur les revenus et les coûts – Il est nécessaire que les entreprises bénéficiaires se conforment aux exigences en matière de rapport (coûts et revenus).
- Organisation de l'OTI – La mise en oeuvre de la nouvelle organisation est essentielle pour la bonne marche du programme.
- Systèmes d'information – Il faut modifier l'infrastructure pour soutenir la gestion des projets dans le cadre de l'ISAD.

3 MODÈLE LOGIQUE

3.1 Résumé du modèle logique

Le modèle logique décrit les activités, les extrants et les résultats escomptés du programme. Il fournit une base pour élaborer des stratégies de mesure et d'évaluation du rendement.

Le modèle logique de l'ISAD peut être résumé comme suit :

Activités - Les activités sont l'essence même du programme. Habituellement, elles résultent des efforts des employés et de l'utilisation des ressources. Voici en quoi elles consistent :

- communiquer divers renseignements relatifs au programme;
- examiner et évaluer les propositions de projet;
- soumettre les propositions de projet à la diligence raisonnable;
- demander au Ministre s'il convient ou non de financer les projets ayant passé avec succès la phase de la diligence raisonnable;
- négocier et préparer des accords de contributions remboursables;
- surveiller la mise en œuvre des accords de contribution.

Extrants – Les extrants sont ce qui est issu des activités du programme. Il s'agit des choses (documents, ressources, services, accords de contribution, etc.) qui sont utiles aux bénéficiaires et à d'autres.

Résultats – Les résultats découlent des activités et des extrants du programme. Il y a des résultats à court terme, intermédiaires et finaux.

3.1.1 Résultats à court terme

Les résultats à court terme découlent de l'interaction entre les employés et les demandeurs, les bénéficiaires et les entreprises bénéficiaires. Ils sont ceux qui se produisent durant la phase de R-D qui, en moyenne, dure cinq ans. Voici quelques-uns des résultats à court terme :

- les entreprises canadiennes de l'A-D connaissent bien l'ISAD;
- dès la signature de l'accord de contribution, les entreprises bénéficiaires mettent en œuvre des projets de R-D stratégiques;
- les entreprises bénéficiaires augmentent la R-D stratégique;
- sont obtenus des investissements du secteur privé dans la R-D;
- sont maintenues ou accrues les capacités en R-D des entreprises bénéficiaires;
- s'intensifie la collaboration entre les entreprises bénéficiaires, les établissements de recherche, les universités et collèges, les organismes sans but lucratif et le secteur privé.

Le financement fourni dans le cadre de l'ISAD permettra d'atténuer la mesure dans laquelle les coûts de développement et les longues périodes de mise au point et de remboursement influent sur la propension de l'entreprise à mener des activités de R-D. De plus, grâce au financement de l'ISAD, on pourra obtenir d'autres investissements des secteurs privé et public pour que les activités de R-D soient menées au Canada au profit des Canadiens.

Pour leur part, les projets de R-D offriront aux entreprises bénéficiaires la possibilité d'établir des relations axées sur la collaboration avec les établissements de recherche, les universités et collèges, les organismes sans but lucratif et d'autres organisations du secteur privé, ainsi que de faciliter l'embauchage et le maintien en poste d'employés hautement qualifiés.

3.1.2 Résultats intermédiaires

Les résultats intermédiaires font suite aux répercussions du programme sur un groupe cible (p. ex., les entreprises canadiennes de l'A-D). Ils devraient se produire lorsque les projets sont rendus dans la phase de retombées, période pouvant durer jusqu'à 15 ans ou plus, après la fin de la phase de R-D. Voici quelques-uns des résultats intermédiaires :

- le public canadien est mieux informé des avantages du programme;
- s'accroît la création de produits, procédés et services novateurs;
- augmente la commercialisation de produits, procédés et services novateurs;
- s'intensifie la diffusion de connaissances entre les entreprises bénéficiaires et les partenaires.

Les contributions octroyées dans le cadre de l'ISAD aideront les entreprises bénéficiaires à effectuer de la recherche industrielle et du développement préconcurrentiel. Ces travaux de R-D pourraient mener à la création et à la commercialisation de produits, procédés et services novateurs. Les projets comportant un volet de collaboration pourraient favoriser la diffusion des connaissances entre les collaborateurs.

Pour ce qui est des remboursements au Ministre, ils débiteront durant la période où devraient se produire les résultats intermédiaires (voir la section 2.2.2 Remboursement).

3.1.3 Résultats finals

Les résultats finals, qui se produisent dans l'ensemble de la communauté, peuvent prendre jusqu'à 15 ans ou plus avant de se matérialiser, et ils peuvent subir bon nombre d'autres influences. Voici les résultats finals probables de l'ISAD :

- augmentation de la compétitivité des entreprises de l'A-D;
- contribuer à la réalisation de grands avantages technologiques, économiques, environnementaux et sociaux pour les Canadiens.

Le fait de soutenir l'industrie de l'A-D contribue au maintien d'une solide performance économique, laquelle favorise la réalisation de grands résultats socio-économiques pour les Canadiens.

Parmi les grands avantages technologiques figurent la mesure dans laquelle l'initiative de R-D donne lieu à des retombées dans d'autres domaines et les résultats des projets peuvent être brevetés pour ainsi permettre la diffusion de connaissances technologiques sur une grande échelle.

Au chapitre du développement durable, au nombre des avantages figurent les grands avantages économiques, environnementaux et sociaux auxquels contribue l'initiative de R-D. Par exemple, le maintien ou la création d'emplois, l'accroissement de la productivité et de l'efficacité économique, l'amélioration de la sécurité, l'efficacité énergétique, la réduction des émissions de gaz à effet de serre et les retombées économiques régionales.

3.2 Facteurs internes et externes

Même si l'ISAD a été mise sur pied de façon à obtenir les résultats escomptés exposés dans le modèle logique, un certain nombre de facteurs internes et externes pourraient néanmoins entraver l'obtention de tels résultats. Voici quelques-uns de ces facteurs :

- La situation économique dans le secteur de l'A-D pourrait empirer et réduire le niveau des investissements du secteur privé dans la R-D. Cela pourrait limiter le nombre de projets de R-D stratégiques que pourrait soutenir l'ISAD.
- Le manque de progrès technologiques pourrait entraver le parachèvement de projets de R-D.
- La piètre adoption par le marché des produits et services novateurs pourrait nuire à la performance économique des entreprises de l'A-D.

3.3 Modèle logique

Le modèle logique de l'ISAD est présenté à la page suivante. Il expose le cadre de rendement de l'ensemble du programme. Il est donc entendu que, à titre individuel, les projets ne contribuent pas à tous les résultats énoncés dans le modèle logique.

Modèle logique : Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense

ACTIVITÉS

Communiquer : disponibilité, admissibilité, processus, résultats et retombées

Examiner l'admissibilité des demandeurs et évaluer leurs projets de R-D

Soumettre à la diligence raisonnable l'information contenue dans les propositions des demandeurs

Élaborer des documents de décision et obtenir l'approbation ministérielle

Préparer les accords de contribution

Surveiller la mise en oeuvre des accords, les résultats de la R-D, les remboursements et les résultats du programme

EXTRANTS

Création du site Web
Lignes directrices (propositions)
Information sur le

Signer les accords de contribution

Modifier (s'il est justifié) les accords de contribution

RÉSULTATS A COURT TERME

Les entreprises canadiennes de l'aérospatiale, la défense, l'espace et la sécurité connaissent bien l'ISAD

Augmente la R-D stratégique des bénéficiaires

Sont obtenus des investissements du secteur privé dans la R-D

Sont maintenues/accrues les capacités en R-D des bénéficiaires

S'intensifie la collaboration entre les bénéficiaires, établissements de recherche, universités et collèges, organismes sans but lucratif et secteur privé

RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES > 5 ans

Le public canadien est mieux informé des avantages du programme

S'accroît la création de produits, procédés et services novateurs

Augmente la commercialisation de produits, procédés et services novateurs

S'intensifie la diffusion de connaissances entre les bénéficiaires et les partenaires

RÉSULTATS FINALS

Augmentation de la compétitivité des entreprises canadiennes de l'A-D

Contribuer à la réalisation de grands avantages technologiques, économiques, environnementaux et sociaux pour les Canadiens

3.4 Responsabilités

Voici les responsabilités relatives à la mise en œuvre de l'ISAD :

ORGANISATION	RESPONSABILITÉS
Ministre de l'Industrie	Faire rapport des activités de l'OTI au Parlement Approuver le financement des projets
Sous-ministre / sous-ministre délégué d'IC	Examiner les projets Recommandation au Ministre au sujet du financement
Sous-ministre adjoint d'IC	Examiner les projets Recommandation au sous-ministre/ sous-ministre délégué au sujet du financement
Directeur exécutif de l'OTI	Gestion et opérations de l'OTI Examen des projets Recommandation au sous-ministre adjoint au sujet du financement Faire rapport des activités de l'OTI par l'entremise du RPP ministériel
OTI	Examen de l'admissibilité des demandeurs et évaluation des propositions Diligence raisonnable - projets Formulation de recommandation, élaboration de documents d'approbation Négociation et préparation d'accords de contribution Surveillance du rendement des projets Rapports sur le rendement du programme Vérification de la situation des entreprises bénéficiaires
Conseils des programmes et services	Examen des projets Recommandations à l'OTI
Direction générale de la vérification et de l'évaluation d'Industrie Canada	Évaluation de l'ISAD Vérification interne du programme
Entreprises bénéficiaires	Se conformer aux dispositions des accords de contribution Faire rapport à l'OTI des progrès des projets Fournir les renseignements / commentaires nécessaires pour les vérifications Fournir les renseignements / commentaires nécessaires pour l'évaluation du programme Fournir les renseignements / commentaires nécessaires pour la vérification interne du programme Faire les paiements selon les dispositions de l'accord de contribution

4 Résumé de l'évaluation et de la gestion des risques

4.1 Méthode

Voici la méthode qu'on a utilisée pour cerner les risques du programme :

1. On a défini et établi clairement les objectifs du programme au moyen du modèle logique exposé dans les sections 2 et 3 du présent document.
2. On a cerné et précisé les risques liés au contexte, à la conception, à la mise en œuvre et aux résultats du programme en menant des consultations auprès de la direction du programme et de la DGVE.
3. On a défini et évalué chaque risque en vue de déterminer sa probabilité et son incidence sur l'atteinte des objectifs du programme.
4. On a exposé les mesures d'atténuation existantes et évalué l'incidence probable de ces mesures pour ce qui est de réduire au minimum l'effet non souhaitable.
5. On a élaboré des stratégies de gestion des risques résiduels pour les risques clés.

4.2 Équipe de gestion des risques

La direction de l'OTI est chargée d'évaluer les risques ainsi que de surveiller et d'atténuer les risques du programme. L'équipe de direction peut compter à cet égard sur le soutien d'un agent de gestion des risques (OTI), qui analyse les risques des projets à l'échelle du portefeuille à l'aide du système de gestion des risques du portefeuille (SGRP). Le SGRP est utilisé pour évaluer et surveiller les risques pendant tout le cycle de vie des projets, en recueillant, en analysant, en évaluant et en entrant chaque année les données dans le système. Les risques sont ainsi évalués et mis à jour annuellement, puis on élabore des stratégies d'atténuation dans le cadre de la fonction de gestion des risques.

L'OTI a mis sur pied un Comité de gestion des risques chargé d'établir une structure de gouvernance et de surveiller l'évolution du portefeuille de projets de l'ISAD. Le Comité de gestion des risques est présidé par le directeur exécutif de l'OTI et composé des autres membres de l'équipe de direction de l'Office.

Grâce à son processus de planification des vérifications basée sur les risques, la DGVE soutient la direction de l'OTI en évaluant systématiquement les risques du programme en vue de déterminer la fréquence et la nature des vérifications. Elle évalue aussi le programme à divers stades afin d'établir dans quelle mesure sont atteints les objectifs et résultats visés.

4.3 Stratégies de détermination, d'évaluation et d'atténuation des risques

Le tableau suivant expose les risques de l'ISAD et résume l'évaluation des risques basée sur leur probabilité et leur incidence possible. Il faut aussi état des stratégies d'atténuation liées à chaque risque.

L'OTI a classé la probabilité et l'incidence des risques en se basant sur les lignes directrices suivantes.

Probabilité de l'événement pendant la durée du programme

Faible – il est peu probable que l'événement ait lieu

Moyenne – il est probable que l'événement aura lieu

Élevée – l'événement devrait avoir lieu

Incidence de l'événement

Mineure – Les répercussions opérationnelles sur la mise en oeuvre du programme sont minimales et ne nuisent pas à la réputation du programme auprès des clients/intervenants.

Modérée – Les répercussions opérationnelles sur la mise en oeuvre du programme sont peu importantes et nuisent un peu à la réputation et à la crédibilité du programme auprès des clients/intervenants.

Grave – Les répercussions opérationnelles sur la mise en oeuvre du programme et les projets des clients sont importantes et nuisent beaucoup à la réputation/la crédibilité du programme dans les médias ou par suite des plaintes des clients/intervenants.

DOMAINE	NATURE DES RISQUES	PROBABILITÉ / INCIDENCE	STRATÉGIE D'ATTÉNUATION
<p>1. Capacité de financement - Financement insuffisant pour répondre à la demande du programme</p>	<p>Affectation de fonds à des obligations existantes de PTC et dépendance à l'égard des remboursements à PTC</p>	<p>Probabilité moyenne Incidence modérée</p>	<p>L'équipe de l'OTI possède une vaste expérience en gestion de trésorerie</p> <p>La méthode de remboursement adoptée pour l'ISAD améliore la probabilité des remboursements (projets) – et permettra de réduire les risques à compter des années trois à cinq</p> <p>Lignes directrices et processus stricts pour la surveillance des remboursements</p> <p>Veiller à ce que les décideurs soient informés le cas échéant des répercussions des changements aux remboursements (PTC) sur le financement de l'ISAD</p>
<p>2. Demandes de financement important – Certaines demandes peuvent avoir trait à des projets nécessitant un soutien financier important</p>	<p>D'importants engagements de fonds de l'ISAD épuiseront la capacité et nuiront à la capacité de financer d'autres projets avantageux</p>	<p>Probabilité élevée Incidence modérée</p>	<p>Les discussions des agents avec les demandeurs permettront d'établir les attentes à l'égard de la disponibilité du financement</p>

DOMAINE	NATURE DES RISQUES	PROBABILITÉ / INCIDENCE	STRATÉGIE D'ATTÉNUATION
<p>3. Diligence raisonnable vs réponse donnée aux demandeurs – Il faut faire en sorte que les projets fassent l'objet d'une diligence raisonnable suffisante tout en réduisant de 50 p. 100 le délai d'examen et d'approbation</p>	<p>Éviter de compromettre la diligence raisonnable en s'efforçant de réduire le délai de traitement des demandes</p> <p>Éviter de ne pas répondre aux besoins d'affaires des clients</p>	<p>Probabilité moyenne</p> <p>Incidence grave</p>	<p>Les agents seront formés de façon à faire en sorte que les processus d'évaluation soient bien compris et mis en oeuvre</p> <p>Divers outils de soutien permettront d'assurer la présentation de propositions de qualité et de faciliter les processus d'évaluation et de diligence raisonnable</p> <p>Communication des délais aux clients</p> <p>Des examens de projets stricts et à plusieurs niveaux permettront d'évaluer la qualité de la diligence raisonnable</p>
<p>4. Fourniture d'information en temps opportun par les demandeurs – Il faut veiller à ce que les demandeurs répondent en temps opportun aux demandes d'information</p>	<p>La capacité de l'OTI de respecter les délais de traitement des demandes visés dépend de la disponibilité de l'information en temps opportun</p>	<p>Probabilité moyenne</p> <p>Incidence modérée</p>	<p>On prévoit établir des normes pour obtenir les renseignements manquants d'une proposition.</p> <p>La documentation sur la présentation des demandes fera état des exigences et des délais en vue d'assurer un traitement efficace à la fois pour les demandeurs et l'OTI</p>
<p>5. Résultats liés au rendement – L'évaluation des résultats à long terme se poursuivra après la fin de l'ISAD</p>	<p>Capacité de démontrer l'obtention des résultats à long terme et finals</p>	<p>Probabilité élevée</p> <p>Incidence modérée</p>	<p>Le plan de mesure du rendement est structuré de façon à assurer le suivi des progrès relativement à l'obtention des résultats à long terme</p> <p>Les communications continues, dont les rapports annuels, permettront de mettre en lumière les retombées à long terme escomptées</p>

DOMAINE	NATURE DES RISQUES	PROBABILITÉ / INCIDENCE	STRATÉGIE D'ATTÉNUATION
<p>6. Conformité des lobbyistes – Les entreprises bénéficiaires se conforment à la <i>Loi sur l'enregistrement des lobbyistes</i></p>	<p>Des entreprises bénéficiaires n'observent pas les lois applicables en matière de conformité des lobbyistes</p> <p>L'OTI ne respecte pas ses obligations aux termes de la <i>Loi fédérale sur la responsabilité</i></p>	<p>Probabilité faible</p> <p>Incidence modérée</p>	<p>Les responsables des programmes pertinents veilleront à ce que les demandeurs et le personnel de l'OTI soient au fait de la situation</p> <p>Les attestations des entreprises bénéficiaires et les dispositions contractuelles viseront à confirmer la conformité</p> <p>L'OTI mettra en place des procédures pour assumer ses responsabilités internes</p> <p>Programme global de vérification de la conformité des entreprises bénéficiaires</p>
<p>7. Rapports sur les revenus et les coûts – Il est nécessaire que les entreprises bénéficiaires se conforment aux exigences en matière de rapport (revenus et coûts)</p>	<p>Les demandes de remboursement des coûts et les remboursements des entreprises bénéficiaires ne sont pas conformes aux dispositions de l'accord de contribution</p>	<p>Probabilité faible</p> <p>Incidence modérée</p>	<p>Les responsables des programmes veilleront à ce que les processus de demande de remboursement et de remboursement soient bien compris et à ce que soient en place des systèmes pour justifier les rapports</p> <p>Modalités de l'accord de contribution</p> <p>Programme global de vérification des revenus et des coûts</p>

DOMAINE	NATURE DES RISQUES	PROBABILITÉ / INCIDENCE	STRATÉGIE D'ATTÉNUATION
<p>8. Organisation de l'OTI – La mise en œuvre de la nouvelle organisation est essentielle pour la bonne marche du programme</p>	<p>Les retards dans l'approbation des ressources de fonctionnement et la mise en œuvre de l'organisation ont des répercussions sur la dotation en personnel et le maintien en poste des employés, ce qui crée des problèmes de RH et entrave le développement de la capacité nécessaire pour assurer la bonne marche du programme</p>	<p>Probabilité moyenne</p> <p>Incidence modérée</p>	<p>Présentation au Conseil du Trésor pour obtenir le financement</p> <p>Plans organisationnels et de RH</p> <p>Dotation des postes clés avec les personnes ayant les bonnes compétences</p> <p>Formation du personnel, politiques et manuel de procédures</p> <p>Planification pour éventualités pour donner suite aux questions prioritaires</p>
<p>9. Systèmes d'information – Il faut modifier l'infrastructure pour soutenir la gestion des projets dans le cadre de l'ISAD</p>	<p>Les retards dans la mise en place des nouveaux systèmes auront des répercussions sur la capacité de gérer efficacement le programme</p>	<p>Probabilité élevée</p> <p>Incidence modérée</p>	<p>Des systèmes auxiliaires permettront de suivre et de surveiller les projets en attendant la mise en place des SI</p>

4.4 Matrice des risques

Dans la matrice des risques suivante, chacun des risques est positionné (nombres correspondent aux risques exposés dans la section 4.3) quant à sa probabilité et à son incidence.

I N C I D E N C E	Grave	Risque moyen	Risque élevé (3)	Risque élevé
	Modérée	Risque faible (6,7)	Risque moyen (1,4,8)	Risque élevé (2,5,9)
	Mineure	Risque faible	Risque faible	Risque moyen
		Faible	Moyenne	Élevée
		PROBABILITÉ		

Stratégies de gestion des risques

Événements à risque faible – surveillance occasionnelle pour évaluer l'évolution du risque

Événements à risque moyen – surveillance régulière pour évaluer l'évolution du risque et prendre des mesures de gestion au besoin

Événements à risque élevé – Le Comité de gestion des risques de l'OTI surveillera et examinera la situation pour s'assurer que les stratégies d'atténuation sont efficaces et prendre des mesures de gestion au besoin

4.5 Risques clés

Outre les stratégies d'atténuation des risques exposées dans la section 4.3, on effectuera d'autres activités de gestion des risques pour les risques clés suivants :

- Demandes de financement important – Les projets nécessitant une importante contribution financière seront considérés pour le financement au moyen du FISC.

- Diligence raisonnable vs réponse donnée aux demandeurs – Il est prévu d'effectuer une vérification interne de l'ISAD en 2008-2009 en vue d'évaluer la conception et le fonctionnement de son cadre de contrôle de gestion et son observation de la politique.
- Résultats liés au rendement – On utilisera des études de cas pour suivre les résultats obtenus par des projets particuliers. Ces résultats contribueront à communiquer les retombées et résultats globaux du programme.

5 Plan de surveillance et d'évaluation

5.1 Plan de mesure du rendement

Le tableau présenté dans la Figure 1 à la fin de la présente section est basé directement sur le modèle logique élaboré pour l'ISAD. Pour chaque résultat exposé dans le modèle logique, le tableau fait état de ce qui suit :

- les indicateurs de rendement;
- la méthode de collecte de données ou les sources d'information;
- la fréquence de collecte des renseignements;
- le responsable de la collecte et de l'analyse de ces renseignements et des rapports;

Pour l'élaboration du tableau, on a pris en considération les facteurs suivants :

- il faudra souvent de nombreuses années avant que les projets ne donnent lieu aux résultats escomptés; il se peut donc que les résultats finals ne soient pas mesurables durant la période visée par le présent CGRR;
- au cours des premières années du programme, il y aura un nombre très limité de projets sur lesquels on pourra faire rapport; il sera donc nécessaire de veiller à ce que soient respectées les exigences de la *Loi sur l'accès à l'information*; des renseignements d'affaires confidentiels pourront être recueillis à des fins de gestion mais il ne faudra pas en faire rapport les premières années pour assurer la confidentialité.

La stratégie de mesure du rendement clé de l'ISAD visera à évaluer les progrès de l'initiative en ce qui a trait à sa contribution à l'innovation des entreprises bénéficiaires et des secteurs menant à la compétitivité, à l'élargissement des assises technologiques, à l'innovation, à l'emploi dans les collectivités et à divers avantages pour le bien public. Ces questions de rendement prioritaires seront évaluées de façon continue. La stratégie de mesure du rendement a pour objet de recueillir et d'analyser l'information sur le rendement pour chaque résultat.

Les renseignements liés au rendement des projets seront recueillis comme suit :

- **Collecte des données de base** – L'OTI rassemblera les renseignements de base existants sur les projets de l'A-D financés dans le cadre du programme Partenariat technologique Canada (programme ayant précédé l'ISAD).
- **Rapports périodiques des entreprises bénéficiaires** – Les renseignements portant sur les projets fournis dans les rapports périodiques des entreprises bénéficiaires auront trait aux résultats à court terme et intermédiaires. Aux termes de l'accord de contribution, les entreprises bénéficiaires sont tenues de soumettre des rapports périodiques au bureau de l'OTI (voir Rapports d'étape, Rapports de rendement annuels et Rapports de remboursement ci-dessous). Ces

renseignements permettront de surveiller la qualité globale du travail, les capacités, les dépenses et le degré de collaboration dont fait l'objet le projet de R-D de l'entreprise bénéficiaire. Ils permettront aussi de surveiller l'avancement des engagements contractuels pris dans les accords de contribution, y compris les engagements particuliers portant sur les remboursements au Ministre.

- Rapports d'étape – Trimestriellement et annuellement, les entreprises bénéficiaires sont tenues de fournir un rapport d'étape dans lequel elles expliquent les progrès qu'elles ont réalisés dans l'atteinte des objectifs du projet et la réalisation des étapes.
 - Rapports de rendement annuels – Une fois par année, les entreprises bénéficiaires sont tenues de soumettre un rapport dans lequel elles exposent les progrès qu'elles ont réalisés (et les réalisations) au cours de l'année qui vient de s'écouler pour ce qui touche les retombées pour la politique publique. Le rapport renfermera, entre autres, des renseignements quantitatifs annuels relatifs aux domaines de rendement exposés dans le tableau de la stratégie de mesure du rendement ci-dessous.
 - Rapports de remboursement – Une fois par année, les entreprises bénéficiaires sont tenues de soumettre un rapport faisant état de leurs revenus d'exploitation bruts et des remboursements faits au Ministre.
- **Surveillance des projets** – La surveillance des projets consiste à gérer les projets pendant toute la durée des deux principales phases de leur cycle de vie et de suivre et de faire rapport des retombées technologiques et économiques auxquelles ils ont donné lieu.

Durant la phase de R-D, qui devrait durer cinq ans en moyenne, l'entreprise mène ses travaux de R-D pour mettre au point sa technologie, et elle soumet ses demandes de remboursement mensuelles ou trimestrielles. Au cours de la phase des retombées, qui devrait durer en moyenne 15 ans, les agents de programme surveilleront le succès et les ventes de l'entreprise et veilleront à ce que les remboursements soient effectués conformément à l'accord de contribution. Des groupes distincts d'agents seront chargés de surveiller les projets de l'ISAD pendant la phase de R-D et la phase des retombées.

L'agent de surveillance de la phase de R-D aura les responsabilités suivantes :

- communiquer régulièrement avec les entreprises bénéficiaires, y compris effectuer des visites régulières sur place;
- examiner régulièrement les progrès, notamment examiner et évaluer les mouvements de trésorerie de tous les projets pour que soient présentés des rapports financiers exacts;
- examiner en profondeur les rapports d'étape et les demandes de remboursement, mensuellement ou trimestriellement, en vue de recommander le paiement basé sur les coûts admissibles engagés;

- suivre et faire rapport régulièrement du rendement des projets par rapport à l'énoncé des travaux, ainsi que des retombées escomptées comparativement à l'innovation technologique et aux retombées économiques;
- préparer une évaluation annuelle des risques pour chaque projet;
- approuver les rapports de rendement annuels;
- assumer les responsabilités organisationnelles et découlant des lois, notamment répondre aux demandes de l'AIPRP, s'assurer que les demandes de remboursement sont accompagnées des attestations des lobbyistes et relatives aux honoraires conditionnels, donner suite aux constatations des vérifications et rédiger des notes d'information;
- modifier les accords de contribution;
- négocier les modifications apportées aux modalités de remboursement et effectuer la diligence raisonnable, lorsque cela est justifié par des changements à une entreprise ou d'autres conditions.

Le travail de surveillance durant la phase des retombées est similaire à celui décrit ci-dessus. Toutefois, plutôt que de porter sur le suivi de l'avancement de la R-D et la gestion des demandes de remboursement, il est axé sur le suivi des résultats et des retombées et la gestion des remboursements.

Le suivi des retombées consiste à évaluer le rendement du projet par rapport aux résultats prévus dans le modèle logique. Les agents de surveillance de la phase des retombées communiqueront avec les entreprises, examineront les rapports d'étape, feront des modifications, répondront aux demandes de l'AIPRP, etc. Advenant que les efforts de commercialisation ou la situation d'une entreprise bénéficiaire changent, ils devront en cerner les causes; au besoin, ils devront ajuster les prévisions de remboursement, renégocier les modalités et apporter des modifications.

Voici quelques-unes des responsabilités particulières des agents de surveillance des retombées :

- communiquer régulièrement avec les entreprises bénéficiaires, y compris effectuer des visites annuelles sur place;
- examiner les rapports financiers ou des ventes des entreprises dans le cadre de la surveillance des remboursements
- obtenir les remboursements
- mettre à jour et approuver les prévisions
- préparer une évaluation annuelle des risques relative aux remboursements de chaque projet;
- approuver les rapports de rendement annuels;
- assumer les responsabilités organisationnelles et découlant des lois, notamment répondre aux demandes de l'AIPRP, donner suite aux constatations des vérifications et rédiger des notes d'information;
- modifier les accords de contribution.

De façon continue, les agents de surveillance utiliseront un formulaire uniformisé (voir l'annexe A) ainsi que des consultations auprès des entreprises bénéficiaires pour évaluer les résultats des projets pendant la durée des phases des projets.

- **Études de cas longitudinales** – Même si on pourra facilement obtenir une partie de l'information sur le rendement au moyen des sources précitées, les études de cas permettront néanmoins d'analyser plus en profondeur des aspects particuliers du rendement, en particulier l'incidence qu'a le projet sur l'entreprise en ce qui a trait à l'amélioration de la capacité de R-D et la création et la commercialisation de produits et services novateurs. Au cours des deux premières années de mise en œuvre du programme, environ cinq projets feront l'objet d'études de cas. D'autres études de cas seront effectuées les années subséquentes, durant le mandat de l'ISAD, soit en moyenne cinq études de cas par an. Les projets choisis feront tous l'objet d'une mise à jour annuelle.
- **Évaluation formative de l'initiative** – L'évaluation formative de l'ISAD portera sur la pertinence, la gouvernance et la mise en œuvre du programme. Elle visera à déterminer s'il convient ou non d'ajuster l'initiative et si sont réalisés des progrès pour ce qui est de l'obtention des résultats prévus. Dans la mesure du possible, elle permettra de cerner les retombées à ce jour et d'évaluer comment les projets en cours sont positionnés pour contribuer aux résultats escomptés. Les renseignements sur le rendement provenant des rapports et études de cas des entreprises bénéficiaires, des agents de surveillance de l'OTI, des systèmes d'information et des dossiers seront examinés aux fins de l'évaluation formative.
- **Évaluation sommative de l'initiative** – L'évaluation sommative de l'ISAD sera axée sur les questions liées à la pertinence, au succès et à la rentabilité du programme. Dans la mesure du possible, elle permettra de déterminer l'efficacité globale du programme pour ce qui est de l'atteinte de ses objectifs. Les renseignements sur le rendement provenant des rapports et études de cas des entreprises bénéficiaires et les sources d'information de l'OTI seront examinés aux fins de l'évaluation sommative.

L'OTI sera chargé de veiller à ce que les entreprises bénéficiaires fassent rapport de leurs progrès en temps opportun, conformément aux accords de contribution. Il sera chargé aussi d'assurer l'intégrité des données de ses systèmes de mesure du rendement. Une fois par année, elle devra réévaluer la pertinence de la stratégie de mesure du rendement et la mettre à jour au besoin.

Les entreprises bénéficiaires seront tenues de faire rapport de leurs progrès, de présenter des rapports de rendement annuels et de collaborer à la réalisation des évaluations (études de cas longitudinales, évaluations formative et sommative) et des vérifications (internes, entreprises bénéficiaires).

La Direction générale de la vérification et de l'évaluation d'Industrie Canada sera chargée de veiller à ce que les évaluations formative et sommative soient effectuées comme prévu et conformément à la politique d'évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et aux pratiques d'évaluation généralement reconnues.

Compte tenu des risques inhérents aux projets de R-D de pointe, on reconnaît que les projets ne seront pas tous couronnés de succès, sur les plans technique et commercial, et

que les contributions ne donneront pas toutes lieu aux retombées escomptées initialement. Afin d'évaluer l'incidence de l'ISAD, les données sur le rendement recueillies durant les premières années de mise en oeuvre du programme seront utilisées comme base de comparaison pour analyser les répercussions de celui-ci au cours des années subséquentes.

En dépit des risques inhérents à ces projets de R-D, on s'attend à ce que les entreprises bénéficiaires remboursent au Ministre les sommes exigibles, et ce, peu importe la mesure dans laquelle les projets de R-D soient couronnés de succès ou non.

Figure 1 – Tableau de la stratégie de mesure du rendement

Domaine de rendement	Mesures du rendement	Sources des données / méthodes de collecte	Fréquence de la mesure	Responsabilité
Activités				
Communication de la disponibilité, de l'admissibilité, des processus, des résultats et retombées escomptés du programme	Types d'activité de lancement, entre autres : - lancement - communiqué de presse - disponibilité du site Web - couverture des médias Programme de liaison externe avec les bénéficiaires	Suivi des médias Site Web	Date de lancement du programme Continue	OTI
Préparation des accords de contribution	Nombre d'accords de contribution préparés Délai de traitement des demandes	SIGC SIGC	Annuel	OTI
Surveillance de la mise en oeuvre des accords de contribution	Nombre de demandes de remboursement traitées Nombre d'activités de surveillance terminées (rapports d'étape, visites sur place, rapports de rendement annuels) Nombre de remboursements traités Nombre de modifications (AC) traitées	SIGC SIGC /dossiers de projet SIGC SIGC	Mensuel/trimestriel Continue Annuel Continue	OTI

Figure 1 - Tableau de la stratégie de mesure du rendement

Domaine de rendement	Mesures du rendement	Sources des données / méthodes de collecte	Fréquence de la mesure	Responsabilité
Extrants				
Création du site Web, lignes directrices (propositions), information sur le programme, consultations auprès des entreprises bénéficiaires	Disponibilité du site Web pour les intervenants et bénéficiaires pour obtenir de l'information Disponibilité de renseignements particuliers sur le programme : - objectifs et résultats - processus – demandes de renseignements, demandes - guides (propositions) - modèle d'AC	Site Web Site Web	Date de lancement du programme	OTI
Signature et modification des accords de contribution	Nombre d'accords de contribution signés Nombre de modifications d'accords de contribution signés	SIGC SIGC	Continue	OTI

Figure 1 - Tableau de la stratégie de mesure du rendement

Domaine de rendement	Mesures du rendement	Sources des données / méthodes de collecte	Fréquence de la mesure	Responsabilité
Résultats à court terme				
Les entreprises de l'aérospatiale, de la défense, de l'espace et de la sécurité connaissent bien l'ISAD	<p>Nombre de demandes de renseignements reçues relativement au soutien des pré-demandeurs</p> <p>Nombre de propositions soumises : <ul style="list-style-type: none"> ▪ par type d'entreprise bénéficiaire (c.-à-d., petite, moyenne ou grande) </p> <p>Nombre de premiers demandeurs</p>	<p>SIGC</p> <p>SIGC</p> <p>Analyse de la tendance</p>	Annuel	OTI
Les entreprises bénéficiaires augmentent la R-D stratégique	<p>Nombre de projets de R-D par activité de R-D stratégique</p> <p>Dépenses en R-D totales par les entreprises bénéficiaires</p> <p>Dépenses en R-D totales par domaine stratégique</p>	<p>SIGC</p> <p>SIGC</p> <p>SIGC</p>	Annuel	OTI

Figure 1 - Tableau de la stratégie de mesure du rendement

Domaine de rendement	Mesures du rendement	Sources des données / méthodes de collecte	Fréquence de la mesure	Responsabilité
Résultats à court terme				
Sont obtenus des investissements du secteur privé dans la R-D	<p>Montant total des investissements du secteur privé</p> <p>Investissement total en R-D par les demandeurs non approuvés</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ nombre de projets n'allant pas de l'avant / reportés ▪ Non annulés - % d'investissements en R-D proposés initialement et faits 	<p>SIGC / rapport de rendement annuel</p> <p>Enquête</p>	Annuel	OTI
Sont maintenues ou accrues les capacités en R-D des entreprises bénéficiaires	<p>Nombre et type de personnel de recherche maintenu en poste/nouveau</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ permanent et temporaire ▪ nombre d'étudiants diplômés <p>Capacités d'infrastructure améliorées</p>	<p>Rapport de rendement annuel</p> <p>Analyse de la tendance</p> <p>Rapport de rendement annuel</p>	Annuel	OTI

Figure 1 - Tableau de la stratégie de mesure du rendement

Domaine de rendement	Mesures du rendement	Sources des données / méthodes de collecte	Fréquence de la mesure	Responsabilité
Résultats à court terme				
<p>S'intensifie la collaboration entre les entreprises bénéficiaires, les établissements de recherche, les universités et le secteur privé</p>	<p>Types de nouveaux partenariats</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ coopération ▪ coordination ▪ réseau ▪ autres <p>Nombre et types de partenaires, p. ex. :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ universités ▪ établissements de recherche ▪ secteur privé ▪ autres <p>Résultats des partenariats, p. ex. :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ curriculums universitaires enrichis ▪ participation accrue des étudiants ▪ recrutement par les entreprises bénéficiaires ▪ autres <p>Modalités de partenariat, p. ex. :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ contrat ▪ lettre d'intention ▪ autres 	<p>Rapport de rendement annuel</p> <p>Rapport de rendement annuel</p> <p>Études de cas</p> <p>Rapport de rendement annuel</p>	<p>Annuel</p>	<p>OTI</p>

Figure 1 - Tableau de la stratégie de mesure du rendement

Domaine de rendement	Mesures du rendement	Sources des données / méthodes de collecte	Fréquence de la mesure	Responsabilité
Résultats intermédiaires				
Le public canadien est mieux informé des avantages du programme	<p>Nombre d'articles publiés dans les médias</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ exactitude de l'information ▪ équilibre et équité de l'information <p>Occurrences sur le site Web / autres statistiques liées au site Web</p>	<p>Analyse des médias</p> <p>Analyse des statistiques relatives au site Web</p>	Annuel	OTI
S'accroît la création de produits, services et procédés novateurs	<p>Nombre de produits et services novateurs</p> <p>Nombre de nouveaux produits et services adoptés dans les nouvelles plateformes</p> <p>% de projets obtenant les résultats prévus</p> <p>Nombre de demandes de brevet et de brevets délivrés</p> <p>Nombre de licences (PI) délivrées</p> <p>Nombre d'articles universitaires publiés</p> <p>Nombre d'annonces de produits et de procédés dans les publications d'affaires liées à l'industrie</p> <p>Nombre de prix d'innovation et de certificats de reconnaissance de l'industrie</p>	<p>Rapport de projet final / examen technique</p> <p>Rapport de projet final / examen technique</p> <p>Rapport de rendement annuel</p> <p>Rapport de rendement annuel</p> <p>Publications universitaires</p> <p>Publications de l'industrie/d'affaires</p> <p>Publications de l'industrie/d'affaires</p>	<p>Évaluation sommative</p> <p>Évaluation sommative</p> <p>Annuel</p> <p>Annuel</p> <p>Annuel</p> <p>Annuel</p> <p>Annuel</p>	OTI

Figure 1 - Tableau de la stratégie de mesure du rendement

Domaine de rendement	Mesures du rendement	Sources des données / méthodes de collecte	Fréquence de la mesure	Responsabilité
Résultats intermédiaires				
Augmente la commercialisation de produits, services et procédés novateurs	Revenus des ventes annuelles des produits et procédés novateurs attribuables au projet de R-D Maintien/hausse de la participation aux chaînes d'approvisionnement	Rapport de rendement annuel Rapport de rendement annuel Étude de cas	Annuel Annuel Évaluation sommative	OTI
Intensification de la diffusion de connaissances entre les entreprises bénéficiaires et les partenaires	Nombre de demandes conjointes de brevets, de brevets conjoints délivrés Nombre de transferts et d'échanges de connaissances	Étude de cas	Évaluation sommative	OTI /DGVE IC

Figure 1 - Tableau de la stratégie de mesure du rendement

Domaine de rendement	Mesures du rendement	Sources des données / méthodes de collection	Fréquence de la mesure	Responsabilité
Résultats finals				
Augmentation de la compétitivité des entreprises de l'A-D	<p>Nombre de projets obtenant un succès commercial</p> <p>Classement du segment de marché</p> <p>Croissance du secteur de l'A-D en % du PIB du secteur manufacturier</p>	<p>Étude de cas</p> <p>Rapport de rendement annuel</p> <p>Rapport de projet final/examen technique</p>	Évaluation sommative	OTI /DGVE IC
Contribuer à la réalisation de grands avantages technologiques, économiques, environnementaux et sociaux pour les Canadiens	<p>Hausse de l'efficacité énergétique</p> <p>Conservation / économie des ressources naturelles renouvelables et non renouvelables</p> <p>Accroissement de l'efficacité de la production / réduction de l'utilisation de matériel</p> <p>Amélioration de la sécurité</p> <p>Nombre de postes de personnel hautement qualifié créés / maintenus</p> <p>Croissance de la R-D du secteur de l'A-D en % de la R-D globale au Canada</p> <p>Augmentation de la sécurité nationale</p>	Étude de cas	Évaluation sommative	OTI /DGVE IC

5.1.1 Plans de vérification

Les vérifications des projets soutenus dans le cadre de l'ISAD comportent un certain nombre d'objectifs. Elles visent à faire en sorte que :

- la diligence appropriée soit exercée à l'égard de la dépense de fonds publics;
- les projets soient administrés conformément aux modalités des accords de financement;
- les dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques* soient respectées;
- la qualité et la justesse de l'information utilisée par l'ISAD pour surveiller et gérer l'initiative soient pertinentes et disponibles à des fins de décision.

Les responsables de l'ISAD surveilleront étroitement et seront en contact régulier avec les entreprises bénéficiaires en vue de réduire la probabilité que certains risques se réalisent. Ils examineront les risques périodiquement afin de déterminer si les stratégies d'atténuation prévues sont efficaces ou si d'autres mesures sont nécessaires.

Il est prévu d'effectuer une vérification interne de l'ISAD en 2008-2009 une fois que sera bien amorcée la mise en œuvre du programme et suffisamment tôt en vue d'évaluer la conception et le fonctionnement de son cadre de contrôle de gestion et son observation de la politique. Le coût de la vérification est estimé à 150 000 \$.

Le processus de planification des vérifications basée sur les risques de la DGVE est mené conformément à l'ébauche d'énoncé des normes de vérification interne du Bureau du contrôleur général. Il vise à faire ce qui suit : fournir une base systématique pour comparer les risques au sein des éléments d'un univers de vérification; établir un classement comparatif de ces éléments et effectuer une analyse plus approfondie; donner une indication de fréquence et de la profondeur de la vérification de ces éléments; pour ainsi déterminer les ressources de vérification qui seront nécessaires et la façon dont elles devraient être réparties.

Voici les facteurs de risque utilisés : importance relative; risque de fraude; importance de la discrétion en matière de prise de décisions; demandes des cadres supérieurs du ministère; degré de changement du personnel; qualité des contrôles internes; degré de confiance dans les TI; moment et résultats de la dernière mission de vérification.

Plus est élevée la note des risques de vérification, établie par le processus d'évaluation des risques de vérification, plus on y consacre de temps et d'attention. Dans le cadre de la vérification interne, sont accomplis des travaux de vérification importants chaque année visant les segments considérés comme étant à « risque élevé » par suite du processus d'évaluation des risques.

Dans le tableau ci-dessous, sont résumées les divers types de vérifications qui seront effectuées pour surveiller les risques et cerner les domaines ayant besoin d'amélioration.

TYPE DE VÉRIFICATION	OBJECTIF DE VÉRIFICATION	RESPONSABILITÉ	CALENDRIER	COÛT
<p><u>Vérifications des entreprises bénéficiaires</u></p>	<p>Les responsables de l'ISAD prépareront un plan de vérification des risques pluriannuel. Ce plan prévoira trois types de vérifications d'entreprises bénéficiaires : revenus, coûts (dont les importantes demandes de remboursement de coûts) et conformité (c.-à-d. lobbyistes et paiement d'honoraires conditionnels). Il aura pour objectif d'évaluer dans quelle mesure l'entreprise bénéficiaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • utilise les fonds aux fins prévues; • s'est conformée aux modalités de l'accord de contribution; • fournit des données fiables; • protège les intérêts des contribuables canadiens. <p>Ce plan de vérification pluriannuel des entreprises bénéficiaires peut être révisé une fois par année afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • tenir compte des constatations des vérifications de l'année précédente; • tenir compte des nouveaux projets amorçant les phases de R-D et des retombées. 	<p>OTI</p>	<p>Selon le plan de vérification basé sur les risques de l'ISAD</p>	<p>À déterminer au moment de la vérification</p>

<p><u>Vérifications internes</u></p>	<p>Voici les objectifs de la vérification interne :</p> <p>À l'échelle du programme, la vérification fournira l'assurance que le ministère a conçu et mis en œuvre un cadre de contrôle de gestion efficace, c'est-à-dire que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • il est conforme aux lois et politiques applicables; • les résultats sont énoncés de façon claire et mesurables; • les risques sont abordés; • les projets sont évalués comme il convient; • les fonds sont gérés de façon appropriée; • le rendement est mesuré. <p>À l'échelle des projets, la vérification a pour objectif de fournir l'assurance que le cadre de contrôle de gestion des projets est suffisant et approprié, c'est-à-dire que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les projets sont conformes aux modalités du programme; • les préoccupations en matière d'admissibilité sont abordées comme il convient; • la surveillance des projets et les remboursements sont abordés de façon appropriée. <p>À l'échelle des demandes de remboursement, la vérification a pour objectif de fournir l'assurance que le cadre de contrôle de gestion des demandes de remboursement est suffisant et approprié, c'est-à-dire que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les paiements font l'objet d'un contrôle des engagements et d'une vérification des comptes et du respect des exigences; • les paiements ne visent que les dépenses admissibles, ne dépassent pas les montants autorisés, ne sont pas versés à l'avance et ne sont effectués que lorsque est obtenu le rendement prévu. 	<p>DGVE IC</p>	<p>Selon le plan de vérification basé sur les risques de l'exercice 2008-2009 de la DGVE</p>	<p>Selon le plan de vérification d'IC</p>
--------------------------------------	--	----------------	--	---

Les facteurs de risque de vérification, exposés dans le tableau ci-dessous, seront utilisés pour déterminer la nécessité et le moment d'une vérification d'une entreprise bénéficiaire. Les projets dont les notes de risques de vérification sont les plus élevées feront l'objet d'une vérification de façon prioritaire.

ÉVALUATION ANNUELLE DES FACTEURS DE RISQUE DE VÉRIFICATION DES ENTREPRISES BÉNÉFICIAIRES					
Attribut	Notes possibles pour chaque attribut et descriptions connexes				Note
	1	2	3	4	
I. Visite de surveillance sur place	Visite de surveillance sur place et aucune préoccupation cernée	Visite de surveillance sur place et certaines préoccupations cernées	Visite de surveillance sur place et importantes préoccupations cernées	Pas de visite de surveillance sur place	
II. Rapports nécessaires reçus en temps opportun	Tous les rapports reçus à temps	Certains rapports manquent	Importants ou nombreux rapports manquent	On n'a pas reçu de rapports	
III. Exactitude de l'information fournie	Pas d'erreurs dans les rapports soumis	Erreurs trouvées à l'occasion dans les rapports soumis	Erreurs trouvées régulièrement dans les rapports soumis	Nombreuses erreurs et incohérences trouvées sans cesse dans les rapports soumis	
IV. Fonds utilisés aux fins prévues	Sont fournis des renseignements détaillés indiquant clairement que les fonds sont utilisés aux fins prévues	Il manque certains renseignements sur l'utilisation des fonds ou les renseignements ne sont pas suffisamment détaillés	Il manque beaucoup de renseignements sur l'utilisation des fonds ou les renseignements ne sont pas suffisamment détaillés	Les rapports financiers et d'activité ne fournissent pas suffisamment de détails pour déterminer si les fonds ont été utilisés aux fins prévues	
V. Expérience de l'entreprise bénéficiaire avec les programmes de contribution	Expérience considérable	Certaine expérience	Peu d'expérience	Aucune expérience	
VI. Montant du financement que reçoit l'entreprise bénéficiaire	Moins de 5 millions \$	Entre 5 et 10 millions \$	Entre 10 et 20 millions \$	Plus de 20 millions \$	
VII. Information au sujet des projets couronnés de succès	Renseignements détaillés au sujet des défis techniques et de la façon dont on les a relevés	Il manque des renseignements au sujet des défis techniques ou les renseignements ne sont pas	Il manque beaucoup de renseignements au sujet des défis techniques ou les renseignements ne	Il n'y a pas d'information au sujet des défis techniques et de la façon dont on les a relevés	

		suffisamment détaillés	ne sont pas suffisamment détaillés		
Total – Note relative aux risques pour cette entreprise bénéficiaire					

5.2 Plan d'évaluation

Les études cas longitudinales seront utilisées pour examiner de façon plus approfondie des aspects précis du programme, en particulier les incidences des projets sur les entreprises bénéficiaires et la mesure dans laquelle les projets ont des répercussions dépassant le cadre d'activité de celles-ci. Elles seront menées de façon continue pendant tout le cycle de vie de l'accord. On estime qu'environ cinq études de cas seront effectuées durant les deux premières années de mise en œuvre du programme. Au cours des trois années subséquentes, seront vraisemblablement réalisées cinq autres études de cas. Chaque année, il faudra un à deux mois pour mettre à jour et analyser chacune des études de cas. Les coûts cumulatifs de l'ensemble des études de cas se chiffreront à environ 365 000 \$.

À la fin de la première année de mise en œuvre du programme, on effectuera un examen de la mise en œuvre sous la direction de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation. L'examen portera sur la nature évolutive de l'ISAD et son cadre de gestion et de responsabilisation émergent. Il sera axé sur la mise en œuvre du CGRR/CVAR afin de s'assurer que sont recueillies les données sur le rendement nécessaires pour soutenir la gestion continue du programme et l'évaluation prévue. L'examen de la mise en œuvre s'étendra sur trois à quatre mois et coûtera environ 50 000 \$.

L'évaluation formative de l'ISAD portera sur la pertinence, la gouvernance et la mise en œuvre du programme. Elle visera à déterminer s'il convient ou non d'ajuster l'initiative et si sont réalisés des progrès pour ce qui est de l'obtention des résultats prévus. Dans la mesure du possible, elle permettra de cerner les retombées à ce jour et d'évaluer comment les projets en cours sont positionnés pour contribuer aux résultats escomptés. Les renseignements sur le rendement provenant des rapports et études de cas des entreprises bénéficiaires, des agents de surveillance de l'OTI, des systèmes d'information et des dossiers seront examinés aux fins de l'évaluation formative. L'évaluation formative devrait être effectuée à la fin de 2009-2010 et s'étendre sur trois à quatre mois (coût : quelque 130 000 \$). Elle sera basée sur les questions et approches exposées dans le tableau ci-dessous.

L'évaluation sommative de l'ISAD sera axée sur les résultats à court terme et, le cas échéant, sur les résultats à long terme afin d'examiner les questions liées à la pertinence, au succès et à la rentabilité du programme. Dans la mesure du possible, elle permettra de déterminer l'efficacité globale du programme pour ce qui est de l'atteinte de ses objectifs. Les répercussions économiques sur les communautés de langue officielle en situation minoritaire (années-personnes d'emploi créés ou maintenues, développement des PME, etc.) seront prises en considération durant l'évaluation sommative. Les renseignements sur le rendement provenant des rapports et études de cas des entreprises bénéficiaires et les sources d'information de l'OTI seront examinés aux fins de l'évaluation sommative.

L'évaluation sommative sera effectuée en 2011-2012 et devrait coûter 265 000 \$. Elle sera basée sur les questions et approches exposées dans le tableau ci-dessous.

Comme on l'a mentionné précédemment, un projet de R-D typique aura, en moyenne, un cycle de vie s'étendant sur 20 ans. Vu que les projets soutenus dans le cadre de l'ISAD se poursuivront après la fin du programme, il faudra effectuer une évaluation des résultats à long terme afin de déterminer dans quelle ont été obtenus les résultats finals et à long terme. L'évaluation des résultats à long terme sera menée en 2017-2018 à un coût à déterminer.

Fondée sur le plan d'évaluation précité, la Figure 2 aux pages suivantes expose la stratégie de base proposée pour les études de cas longitudinales, l'examen de la mise en œuvre, l'évaluation formative, l'évaluation sommative et l'évaluation des résultats à long terme de l'ISAD. Les fonds nécessaires pour effectuer les diverses évaluations prévues dans la Figure 2 seront tirés du budget de l'ISAD.

Figure 2 – Stratégie de base pour les études de cas longitudinales, l'examen de la mise en œuvre, l'évaluation formative, l'évaluation sommative et l'évaluation des résultats à long terme		
Approche	Description	Coût
Études de cas longitudinales (2007-2012)		
	Toutes les données recueillies pour chaque étude de cas seront mises à jour et analysées une fois par année pour connaître plus à fond des aspects précis du rendement du projet	365 000 \$
Total – Coût des études de cas longitudinales		365 000 \$
Examen de la mise en œuvre (2008-2009)		
Examen des documents	Cela comprendra un examen de la totalité des documents de programme et de projets disponibles à l'aide de programmes d'examen spécialisés	20 000 \$
Interviews avec le personnel, des demandeurs et d'autres	15 à 20 interviews approfondies seront menées auprès du personnel, d'organisations demandeuses et d'autres au besoin	20 000 \$
Analyse intégrée et rapport	Les renseignements provenant de toutes les sources seront intégrés dans un rapport, qui abordera chaque question	10 000\$
Total – Coût de l'examen de la mise en œuvre		50 000 \$
Évaluation formative (2009-2010)		
Examen des documents	Cela comprendra un examen des documents de programme et de projets, y compris des mises à jour annuelles de l'information et des rapports de mesure du rendement pluriannuels de l'ISAD	7 500 \$
Analyse des rapports d'étape / systèmes d'information / bases de données	Tous les rapports d'étape soumis pour tous les projets approuvés au moment de l'évaluation seront examinés et analysés au titre de leur apport direct aux questions pertinentes (voir l'annexe C, pour plus de détail)	7 500 \$
Interviews avec le personnel, des entreprises bénéficiaires et d'autres	50 à 60 interviews approfondies seront menées auprès du personnel, d'entreprises bénéficiaires et d'autres au besoin.	60 000 \$
Analyse des études de cas	Cela comprendra un examen des études de cas en cours, c'est-à-dire une étude approfondie de projets particuliers englobant un large éventail de types de projets.	40 000 \$
Analyse intégrée et rapport	Les renseignements provenant de toutes les sources seront intégrés dans un rapport, qui abordera chaque question	15 000 \$
Total – Coût de l'évaluation formative		130 000 \$

Figure 2 - Stratégie de base pour les études de cas longitudinales, l'examen de la mise en œuvre, l'évaluation formative, l'évaluation sommative et l'évaluation des résultats à long terme		
Approche	Description	Coût
Évaluation sommative (31 décembre 2011)		
Cadre d'évaluation	Avant l'évaluation sommative, il faudrait peaufiner les questions, les méthodes, la taille des échantillons et les outils de collecte de données afin de s'assurer que la stratégie proposée dans le présent CGRR est encore pertinente	30 000 \$
Examen des documents	Cela comprendra un examen des documents de programme et de projets, y compris des rapports de rendement annuels et des rapports de mesure du rendement pluriannuels de l'ISAD	50 000 \$
Analyse des rapports d'étape / systèmes d'information / bases de données	Tous les rapports d'étape soumis pour tous les projets approuvés au moment de l'évaluation seront examinés et analysés au titre de leur apport direct aux questions pertinentes. Cette méthode comprendra aussi l'examen des systèmes d'information et l'analyse des renseignements contenus dans les bases de données du programme (voir l'annexe A, pour plus de détail)	50 000 \$
Interviews avec du personnel et d'autres intervenants	40 à 50 interviews approfondies seront menées auprès du personnel et d'autres (p. ex., représentants d'Industrie Canada, autres ministères) au besoin	40 000 \$
Enquête auprès d'entreprises bénéficiaires	Même s'il est difficile de déterminer combien d'entreprises bénéficiaires le programme comptera au moment de l'évaluation sommative, on s'attend néanmoins à ce qu'il soit nécessaire de mener une enquête auprès de 100-150 entreprises bénéficiaires pour avoir un échantillon représentatif des entreprises bénéficiaires de l'ISAD	25 000 \$
Analyse d'études de cas	Entre cinq et dix études de cas devraient être incluses dans l'évaluation sommative. Ces cas consisteront en un examen approfondi de projets particuliers qui engloberont un large éventail de types de projets. Ils ne devraient comprendre que des projets terminés	30 000 \$
Analyse intégrée et rapport	Les renseignements provenant de toutes les sources seront intégrés dans un rapport, qui abordera chaque question	40 000 \$
Total – Coût de l'évaluation sommative		265 000 \$
Évaluation des résultats à long terme (2017-2018)		
L'évaluation des résultats à long terme sera basée sur la même approche que celle utilisée pour l'évaluation sommative.		À déterminer

5.2.1 Questions d'évaluation

Le tableau dans la Figure 3 expose la progression des questions d'évaluation, en commençant par celles liées à la conception et à la mise en œuvre et en finissant par les questions sommatives de pertinence, de succès (atteinte des objectifs) et de rentabilité.

Figure 3 – Tableau de la stratégie d'évaluation			
Questions	Indicateurs	Sources / méthodes	Calendrier
Amélioration continue			
Dans quelle mesure sont efficaces la structure de gouvernance et les canaux de communication pour la gestion et les opérations de l'ISAD?	Opinions des intervenants Incidence de conflits / problèmes Pratiques exemplaires Comparaison avec d'autres	Consultations auprès des membres de la structure de gouvernance et du personnel Examen de documents	Évaluation provisoire
Les processus en place sont-ils efficaces? Ont-ils permis d'accroître la transparence tout en améliorant le délai de traitement ¹ comme prévu?	Processus en place Opportunité des processus Satisfaction à l'égard des processus Incidence des problèmes liés aux processus	Examen de documents / diagramme des processus Consultations auprès du personnel de l'OTI, d'entreprises bénéficiaires et d'autres	Évaluation provisoire
Quels changements pourrait-on apporter pour améliorer le rendement et la probabilité de succès de l'ISAD?	Opinions des intervenants et bénéficiaires Comparaison avec d'autres Leçons apprises	Consultations auprès du personnel de l'OTI, d'entreprises bénéficiaires, d'autres ministères, du SCT et d'autres	Évaluations provisoire et sommative

¹Relation entre l'efficacité et le coût

Figure 3 - Tableau de la stratégie d'évaluation

Figure 3 - Tableau de la stratégie d'évaluation			
Systèmes de mesure du rendement			
Dans quelle mesure est efficace le système de mesure du rendement de l'ISAD?	<p>Progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie de mesure du rendement prévue dans le CGRR</p> <p>Processus de qualité (données) en place</p> <p>Façons dont les renseignements sur le rendement sont utilisés</p> <p>Preuve de l'utilisation dans la planification et la prise de décisions</p> <p>Utilisation perçue par les principaux intervenants et bénéficiaires</p> <p>Coût de maintien du(des) système(s)</p>	<p>Documents</p> <p>Systèmes d'information</p> <p>Consultations auprès du personnel de l'OTI et d'entreprises bénéficiaires</p>	<p>Examen de la mise en œuvre, évaluations provisoire et sommative</p>
Conception et mise en œuvre du programme			
La conception de l'ISAD est-elle solide?	<p>Niveau perçu et niveau observé d'utilisation de consultations dans la conception du programme?</p> <p>Forces et faiblesses des processus de conception du programme</p>	<p>Documents</p> <p>Systèmes d'information</p> <p>Consultations auprès du personnel de l'OTI, de représentants d'Industrie Canada et d'autres intervenants</p>	<p>Évaluation provisoire</p>
Dans quelle mesure la mise en œuvre de l'ISAD est-elle efficace?	<p>Niveau perçu et niveau observé de communications pour lancer le programme</p> <p>Satisfaction à l'égard des divers aspects de la mise en œuvre du programme</p>	<p>Documents</p> <p>Consultations auprès du personnel de l'OTI, de représentants d'Industrie Canada et d'entreprises bénéficiaires</p>	<p>Évaluation provisoire</p>

Figure 3 - Tableau de la stratégie d'évaluation			
Succès / progrès			
L'ISAD rejoint-elle ses groupes cibles?	<p>Nombre d'utilisateurs</p> <p>Nombre d'utilisateurs vs. nombre dans les groupes cibles (c.-à-d., pénétration)</p> <p>Profil des utilisateurs</p> <p>Nombre de projets financés (vs. nombre de propositions reçues)</p>	<p>Base de données</p> <p>Données secondaires</p>	Évaluations provisoire et sommative
Reconnaissant que les résultats pourraient n'être obtenus que dans des années compte tenu de la nature du programme, qu'est-ce qui prouve qu'on a obtenu ou qu'on obtiendra vraisemblablement des résultats?	<p>Selon la stratégie de mesure du rendement</p> <ul style="list-style-type: none"> • niveau de succès technologique et commercial • succès commercial concurrentiel dans le secteur(sous-secteur) • importance des multiples retombées économiques 	<p>Analyse des rapports d'étape et des autres renseignements continus sur le rendement</p> <p>Consultations auprès du personnel de l'OTI, d'entreprises bénéficiaires et d'autres</p> <p>Études de cas</p>	Évaluations provisoire et sommative
Quel est l'engagement (qualité, niveau) des principaux intervenants et bénéficiaires?	Niveau de coopération / collaboration (entreprises, secteur, communauté d'innovation)	<p>Documents</p> <p>Enquête spécialisée</p> <p>Consultations auprès de tous les intervenants et bénéficiaires</p>	Examen de la mise en œuvre, évaluation provisoire et évaluation sommative
L'ISAD a-t-elle donné lieu à des répercussions/résultats non prévus, positifs ou négatifs?	Incidence des répercussions non prévues	Consultations auprès du personnel de l'OTI, d'entreprises bénéficiaires, de l'Association des industries aérospatiales du Canada (AIAC) et d'autres	Évaluation sommative
Quels ont été certains des obstacles au succès / facteurs de succès?	Obstacles et facteurs cernés	Consultations auprès du personnel de l'OTI, d'entreprises bénéficiaires, de l'AIAC et d'autres	Évaluation sommative

Figure 3 - Tableau de la stratégie d'évaluation			
Pertinence			
L'ISAD continue-t-elle d'être conforme aux priorités du ministère et du gouvernement?	Lien entre les objectifs / le mandat de l'ISAD et les priorités d'IC	Documents Consultations auprès du personnel de l'OTI et d'autres	Évaluation sommative
Dans quelle mesure l'ISAD est-elle efficace pour ce qui est de répondre aux besoins de son groupe cible?	Détermination des besoins Mesure dans laquelle le programme est en mesure de répondre à ces besoins Rétroaction sur l'efficacité des changements au programme pour qu'il puisse mieux répondre aux besoins	Documents Consultations auprès du personnel de l'OTI, d'entreprises bénéficiaires et d'autres	Évaluation sommative
Solutions de rechange, rentabilité et leçons apprises			
Y a-t-il d'autres modes de prestation des services qui permettraient d'accroître la rentabilité de l'ISAD?	Double emploi / chevauchement du programme avec d'autres Degré d'efficacité du programme pour ce qui est d'obtenir les résultats escomptés <ul style="list-style-type: none"> • niveau de succès commercial / d'application de l'innovation • succès commercial concurrentiel du secteur (sous-secteur) Façons possibles de réduire les coûts du programme	Documents Analyse des rapports d'étape et des autres renseignements continus sur le rendement Consultations auprès du personnel de l'OTI, d'entreprises bénéficiaires et d'autres Études de cas Base de données Données sur les coûts du programme Analyse coûts-avantages / de la rentabilité	Évaluation sommative
Quelles sont quelques-unes des leçons tirées de la mise en œuvre de l'ISAD?	Leçons apprises	Consultations auprès du personnel de l'OTI, d'entreprises bénéficiaires et d'autres	Évaluations provisoire et sommative

5.3 Engagements en matière de rapport

Les engagements en matière de rapport sont exposés dans le tableau suivant :

ISAD – Engagements en matière de rapport				
Nature du rapport	Responsabilité	Groupe cible	Fréquence	Coût estimatif
Rapports d'étape – entreprises bénéficiaires	Entreprises bénéficiaires de l'aide de l'ISAD	OTI	Selon l'accord de contribution	Selon ce qui est budgétisé dans le budget de fonctionnement de l'OTI
Rapports de rendement annuels	Entreprises bénéficiaires de l'aide de l'ISAD	OTI	Annuel	Selon ce qui est budgétisé dans le budget de fonctionnement de l'OTI
Rapport d'initiatives annuel	Bureau de l'OTI	SM, Ministre, public	Annuel	Compris dans les coûts de rapport actuels de l'ISAD
Examen de la mise en œuvre de l'initiative	Direction générale de la vérification et de l'évaluation	OTI, SMA, SM	Début de l'exercice 2008-2009	Selon ce qui est budgétisé dans le CGRR/CVAR
Évaluation formative de l'initiative	Direction générale de la vérification et de l'évaluation	OTI, SMA, SM	D'ici la fin de l'exercice 2009-2010	Selon ce qui est budgétisé dans le CGRR/CVAR
Évaluation sommative de l'initiative	Direction générale de la vérification et de l'évaluation	OTI, SMA, SM Ministre	D'ici le 31 décembre 2011	Selon ce qui est budgétisé dans le CGRR/CVAR
Vérification interne	Direction générale de la vérification et de l'évaluation	Comité de vérification de l'OTI, direction de l'OTI, SMA, SM	Selon le plan de vérification de la DGVE	Selon ce qui est budgétisé par la DGVE
Vérification de l'entreprise bénéficiaire	Bureau de l'OTI	Comité de vérification de l'OTI, direction de l'OTI	À la fin de chaque projet	À déterminer pour chaque projet

Annexe A : Surveillance des résultats des projets

Surveillance des résultats des projets

Dans le cadre du suivi courant des projets, les responsables de l'ISAD prévoient, cas par cas, assurer le suivi des entreprises bénéficiaires afin d'établir dans quelle mesure elles obtiennent les résultats techniques, propres à elles, sociaux et économiques escomptés. Ces attentes auront été établies durant le processus de demande et de négociation de l'accord de contribution.

La Figure A-1 ci-dessous renferme un modèle de base pour le suivi des projets. Dans des cas choisis (p. ex., au-dessus d'une certaine valeur ou dans les cas ayant un intérêt stratégique élevé), les agents de projet de l'ISAD peuvent travailler avec des experts de l'extérieur pour établir une évaluation indépendante du succès technologique. On peut aussi envisager de mener une enquête auprès des utilisateurs, dans certains cas.

La surveillance structurée des résultats des projets de l'ISAD permettra à fois d'obtenir des commentaires opportuns sur le rendement et de rassembler les renseignements essentiels pour les études de cas – à utiliser et pour l'évaluation formative et l'évaluation sommative.

Le modèle exposé dans la Figure A-1 sera mis à l'essai et peaufiné dans le cadre de l'examen de la mise en œuvre.

Figure A-1 – Modèle d'évaluation des résultats du projet			
Effet d'accroissement du projet (influence directe de l'ISAD)	Promoteur / Incidences liées au rendement	Secteur industriel / répercussions sur les collectivités	Répercussions économiques / sociales
<p><u>Participation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> le projet n'aurait pas été réalisé sans l'aide du programme <input type="checkbox"/> on a contribué à réaliser le projet plus rapidement <input type="checkbox"/> on a contribué à réaliser le projet plus minutieusement <input type="checkbox"/> on a contribué à la réalisation du projet au Canada <p><u>Majeure</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> cela a mené à un projet qui n'aurait pas été réalisé autrement (phase initiale) <input type="checkbox"/> on a joué un rôle important dans le soutien conjoint du projet <input type="checkbox"/> une des nombreuses contributions (dernières phases) <p><u>Mineure</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> une des nombreuses contributions pour assurer le succès du projet (utile mais pas essentielle) 	<p><u>Résultats techniques de la commercialisation de la R-D</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> produit nouveau ou amélioré <input type="checkbox"/> procédé nouveau ou amélioré <input type="checkbox"/> avancement des connaissances <input type="checkbox"/> capacités techniques accrues <input type="checkbox"/> contrôle de la qualité amélioré <input type="checkbox"/> nouvelles compétences à l'interne <input type="checkbox"/> efficacité accrue / productivité améliorée <input type="checkbox"/> transfert de technologie <p><u>Résultats infratechnologiques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> codes, normes, bases de données, protocoles <input type="checkbox"/> acceptation de normes <p><u>Résultats commerciaux</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ventes accrues <input type="checkbox"/> part de marché accrue <input type="checkbox"/> rentabilité accrue <input type="checkbox"/> économies <p><u>Effets organisationnels</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> hausse de l'emploi <input type="checkbox"/> diversification <input type="checkbox"/> expansion <input type="checkbox"/> alliances / partenariats stratégiques <input type="checkbox"/> prix pour réalisations / reconnaissance 	<p><u>Technologie / sciences</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> efficacité des procédés de production <input type="checkbox"/> information accrue sur les sciences et la technologie <input type="checkbox"/> changements technologiques <input type="checkbox"/> infrastructure (p. ex., données scientifiques et d'ingénierie standard, normes de l'industrie, protocoles d'essai, instruments) <input type="checkbox"/> formation de spécialistes de la résolution de problèmes technologiques dont les talents peuvent être appliqués dans de nombreux domaines (personnel hautement qualifié) <input type="checkbox"/> liens améliorés dans la communauté de la R-D <input type="checkbox"/> établissement de normes de qualité et de rendement <p><u>Commerce / économie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> brevets <input type="checkbox"/> licences <input type="checkbox"/> entreprises dérivées <input type="checkbox"/> ventes accrues <input type="checkbox"/> économies 	<p><u>Retombées économiques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> coûts réduits pour les consommateurs <input type="checkbox"/> emploi accru <input type="checkbox"/> compétitivité améliorée <p><u>Retombées sociales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> sécurité améliorée (défense) <input type="checkbox"/> qualité de vie améliorée <input type="checkbox"/> protection de l'environnement <input type="checkbox"/> efficacité énergétique améliorée <input type="checkbox"/> santé et sécurité publiques améliorées <input type="checkbox"/> éducation / sensibilisation <input type="checkbox"/> efficacité de la fonction publique accrue (c.-à-d., allègement du fardeau des contribuables)

