

---

# FONDS D'INNOVATION : PROCESSUS DE SÉLECTION INTERNE



INNOVATION

## INTRODUCTION

La consultation pancanadienne menée en 2015 a révélé que plusieurs établissements voulaient que la FCI continue d'améliorer la diffusion et le partage des bonnes pratiques dans tous les domaines d'activité des établissements. Les répondants étaient particulièrement intéressés par les processus décisionnels mis sur pied par les établissements dans le cas des propositions du Fonds d'innovation. Cette information pourrait s'avérer très utile non seulement pour les établissements, mais aussi la FCI. Par exemple, si nous disposions d'une estimation réaliste du nombre total et de la qualité des propositions envisagées, mais non présentées par les établissements, nous serions mieux outillés pour faire valoir la nécessité d'un financement stable et prévisible.

C'est ainsi que la FCI a demandé aux établissements de l'information sur les processus internes de sélection et de décision associés aux propositions du Fonds d'innovation, afin de cerner les besoins en infrastructure de la communauté des chercheurs (par exemple, nombre et coût des propositions soumises ou non). Elle a également pu comprendre comment les établissements fixent leurs priorités et font des choix stratégiques dans la sélection de leurs projets.

Un total impressionnant de 81 établissements ont produit un résumé de leurs processus lequel comprend notamment un échéancier, des intervenants, des décideurs et les principaux facteurs considérés pour les projets menés par l'établissement seul ou en partenariat. Toutes les réponses ont été lues attentivement par plusieurs membres du personnel de la FCI afin de dégager les pratiques communes, les pratiques spécifiques et les principaux défis. Pour tirer le maximum des réponses reçues, la FCI a opté pour une analyse qualitative. Les descriptions en texte libre variaient en longueur (d'une demi-page à deux pages), le niveau de détail et le contenu. C'est pourquoi l'analyse a porté davantage sur la recherche de tendances que les dimensions statistiques (par exemple, on n'a pas cherché de corrélation entre les résultats et le taux de succès, la taille de l'établissement et autres).

Nous tenons à remercier les établissements pour le temps et le travail généreusement consacrés à cet exercice. Le très grand nombre de réponses reçues atteste de l'engagement indéfectible des établissements ainsi que de leur intérêt pour que les politiques et les programmes de la FCI continuent de répondre à leurs besoins dans les années à venir.

## RÉSULTATS

Le constat le plus évident de l'examen réalisé est que les processus de sélection internes prennent du temps et sont exigeants. Ces processus font appel à des participants de multiples services de l'établissement (sans compter les Bureaux des services de recherche) et comportent des examens internes, et souvent externes, rigoureux visant à choisir les projets les plus prometteurs.

- **Plus du tiers des établissements ont amorcé leur planification en vue du Concours 2017 du Fonds d'innovation avant même la publication en février 2016 de l'ébauche de l'Invitation à soumettre des propositions publié, principalement par des déclarations d'intérêt à l'interne, qui recensent les nouvelles possibilités de recherche et envisagent la reprise de certaines propositions de 2015.**

Les établissements apprécient grandement le processus d'évaluation au mérite de la FCI; ils ont d'ailleurs utilisé les commentaires des anciens rapports de comités du Fonds d'innovation pour améliorer les propositions à soumettre de nouveau. Les bureaux des services de recherche ont fait la promotion du Concours 2017 et des processus d'examen internes dans des courriels envoyés à des doyens et à des chercheurs, des annonces sur le Web et des séances d'information.

Les processus d'examen internes prennent des formes variées. Ainsi, dans les deux tiers des établissements, le processus est centralisé aux Bureaux des services de recherche et du Vice-rectorat à la recherche, tandis que chez les autres, il est décentralisé, du moins en partie, relevant principalement de la faculté et du doyen. Cela dit, on constate de nombreuses considérations communes, aussi bien à l'étape de l'avis d'intention qu'à celle de la proposition, pour le choix des projets à soumettre au Concours 2017 du Fonds d'innovation. La **figure 1** fait état de la fréquence relative (illustrée par la taille de la police) des principaux critères de sélection. En ordre décroissant, citons la conformité au plan stratégique de recherche, les considérations liées à l'enveloppe et les priorités fédérales ou provinciales. Les qualités les plus fréquemment recherchées ont été les suivantes :

- L'excellence en recherche
- Les partenariats et les collaborations
- Le calibre des chercheurs et de l'équipe
- La conformité aux critères d'évaluation du Fonds d'innovation
- Les retombées académiques, socio-économiques et industrielles

Autres facteurs mentionnés : la maturité du projet, la reconnaissance des nouveaux domaines de recherche et les caractéristiques correspondant davantage à un autre programme de la FCI, par exemple le Fonds des leaders John R. Evans.

**Figure 1 :** Facteurs considérés par les établissements dans la sélection des projets à soumettre au Fonds d'innovation<sup>1</sup>

## Harmonisation avec le PRS

Considérations liées à l'enveloppe **Habilités des chercheurs ou de l'équipe**

Priorités fédérales **Excellence en recherche** Priorités provinciales

Considérations de l'établissement **Partenariats ou collaborations**

Conformité avec les critères du Fonds de la FCI **Demande d'établissements externes**

Maturité des projets **Avantages économiques ou industriels** **Avantage pour le milieu postsecondaire** Contributions de l'établissement  
Probabilités de réussite

<sup>1</sup> Effectuée au moyen de QDA Miner, l'analyse qualitative des données a consisté à codifier le texte de chaque document par des catégories (processus de sélection) et des codes (gestion centralisée). La fréquence des codes a ensuite été comptabilisée pour l'ensemble des cas (établissements).

## PARMI LES AUTRES CARACTÉRISTIQUES COURANTES DES PROCESSUS DE SÉLECTION, CITONS LA PARTICIPATION D'UN GRAND NOMBRE D'ACTEURS DE L'UNIVERSITÉ.

- Les deux tiers des établissements ont mis sur pied un comité interne composé de représentants du bureau des services de recherche, de vice-recteurs à la recherche et de doyens pour l'approbation des déclarations d'intérêt, des avis d'intention et des propositions.
- Ces comités comprennent souvent des représentants des services des finances, de l'approvisionnement, du service des immeubles, des TI et des bureaux d'éthique pour déterminer les besoins et la faisabilité du projet (locaux, équipement informatique).
- On fait aussi souvent appel à des chercheurs ayant eu une expérience directe avec la FCI (responsables de projet ou évaluateurs). Des évaluateurs internes et externes sont mis à contribution à différentes étapes du processus, mais les intervenants externes sont surtout sollicités vers la fin (après l'avis d'intention). Les commentaires des évaluateurs internes et externes servent à la sélection des projets et à l'élaboration des propositions.
- La plupart des établissements désignent du personnel du bureau des services de recherche et des responsables des contributions du Fonds d'innovation, complétant parfois ces ressources par l'octroi de sommes additionnelles servant à embaucher des consultants ou à augmenter le soutien administratif pour l'élaboration des propositions.

Indéniablement, les processus d'examen internes sont dynamiques et itératifs et font appel à un grand nombre de participants de l'établissement ou de l'extérieur. Quelques pratiques dignes d'intérêt sont énumérées dans l'encadré.

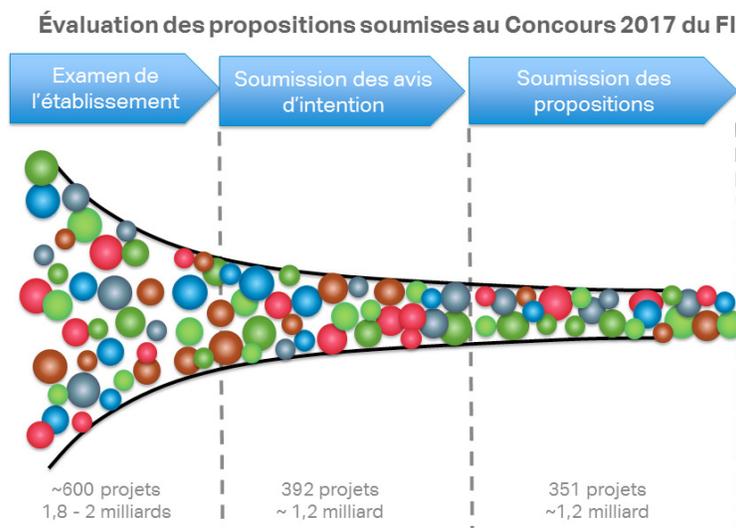
### PROCESSUS DE SÉLECTION INTERNE : DIX PRATIQUES DIGNES D'INTÉRÊT

1. **« Tester votre concept »** : Les intéressés font une brève présentation préliminaire pour obtenir des commentaires de l'établissement (grande université de l'Ouest canadien).
2. **« Jour de plaidoyer »** : Les responsables de projet font une brève présentation au comité interne ou aux autres équipes de recherche (grande université de l'Ouest canadien).
3. **Examen collégial interne** : Des chercheurs rompus aux évaluations par les pairs valident les propositions préliminaires internes (établissements d'envergures diverses partout au Canada).
4. **Simulation Comité d'évaluation multidisciplinaire** : Des évaluateurs internes et externes rencontrent l'équipe de recherche et lui posent des questions pour ensuite faire des commentaires pour réviser leurs projets (grande université de l'Ouest canadien).
5. **Repérage et élimination des projets prématurés** (université de taille moyenne de l'Est canadien).
6. **Analyse FFPM et classement** des propositions après la publication de l'avis d'intérêt (grande université de l'Est canadien).
7. **Réaiguillage de certaines propositions** convenant davantage au Fonds des leaders John R. Evans (grande université de l'Ouest canadien).
8. **Révision en règle des projets rejetés par le Fonds d'innovation avant une nouvelle soumission** (grande université de l'Ouest canadien).
9. **Évaluation des risques** menée par des unités de service, telles que les Services de planification et de recherche et le Bureau de gestion de projet de l'université (grande université de l'Ouest canadien).
10. **Diffusion de la liste publiée des avis d'intention auprès des chercheurs** pour inciter ceux-ci à proposer des alliances et à fusionner des demandes (université de taille moyenne de la région de l'Atlantique).

Tous les établissements apprécient la publication des avis d'intention. Les Bureaux des services de recherche et les chercheurs s'en servent pour repérer les occasions de synergies et les recoupements entre divers projets ou infrastructures. Bien que moins de cinq établissements aient déclaré s'appuyer sur cette information pour fusionner des projets et créer de nouveaux projets collaboratifs, beaucoup affirment l'utiliser pour réviser leurs propositions, éliminer certains avis d'intention, trouver des collaborateurs et repérer les occasions de synergies et de collaborations pouvant se concrétiser après l'octroi des contributions.

Comme les 81 répondants n'ont pas fait état uniformément du nombre et du montant des sommes demandées aux étapes internes de la déclaration d'intérêt, de l'avis d'intention et de la proposition, il n'a pas été possible de quantifier et de comparer les degrés d'intérêt et les besoins au fil du processus. Comme on peut le voir à la **figure 2**, qui se base sur des estimations et la valeur totale des demandes, il semble que le nombre et la valeur des projets potentiels correspondent environ au double de ceux des projets effectivement soumis. Intensif, le processus de sélection interne se traduit par l'élimination de projets potentiels et le rajustement des budgets pour éviter le dépassement de l'enveloppe allouée à l'établissement et sélectionner les propositions les plus méritoires.

**Figure 2 :** Cheminement suivi depuis l'idée de départ jusqu'à la présentation d'un projet



## DE L'ANALYSE DES PROCESSUS D'EXAMEN INTERNE ET DE L'INFORMATION TIRÉE DE CES CONTRIBUTIONS, IL RESSORT CECI :

- Bien que la FCI n'exige plus la soumission d'un plan stratégique de recherche dans le cadre du concours, les établissements se servent intensivement des plans de recherche dans leur processus de sélection des propositions au Fonds d'innovation.
- La définition et l'élaboration d'une proposition au Fonds d'innovation demandent beaucoup de travail et de temps (parfois un an) et débute souvent avant la publication de l'ébauche de l'invitation à soumettre des propositions. Si les dates des concours étaient annoncées plusieurs années d'avance, les établissements pourraient mieux planifier leurs échéanciers et leurs besoins en ressources humaines. Par conséquent, les processus internes de sélection pourraient être raccourcis ce qui se traduira par une réduction du fardeau pour la communauté des chercheurs et les services administratifs.
- D'après l'information dont nous disposons, les besoins en infrastructures de recherche dépassent nettement le budget alloué au concours. Un financement stable comportant des enveloppes garanties à des concours successifs permettrait aux établissements de gérer leurs plans d'élaboration d'infrastructures de façon plus stratégique : ils pourraient sélectionner les projets les plus matures et prometteurs à court terme, tout en s'occupant de projets naissants et en constatant les besoins nouveaux pour les concours suivants.

## PROJETS MULTIÉTABLISSEMENTS

Nous avons également demandé aux établissements d'expliquer comment ils planifient la présentation de projets multiétablissements. Parmi les principaux motifs invoqués pour recourir à cette formule: la mise à profit de collaborations existantes et d'expertises complémentaires et la réduction des redondances d'infrastructures couplée au renforcement de la synergie de recherche. La genèse d'un projet multiétablissements revient principalement aux chercheurs; cependant, les administrateurs de recherche de l'établissement prennent part aux discussions et à l'élaboration des propositions.

L'analyse des réponses met cependant au jour certains défis dans l'élaboration de propositions multiétablissements, notamment la coordination entre les Bureaux des services de recherche, les décalages entre les échéanciers internes et l'hétérogénéité des processus de sélection. La FCI a également eu connaissance, à des réunions de l'Association canadienne des administratrices et des administrateurs de recherche, de difficultés éprouvées dans la planification, l'élaboration et la gestion de tels projets. Pour favoriser ce genre d'initiatives, un groupe de travail chargé de se pencher sur les obstacles et les perspectives de cette formule a été mis sur pied en juillet 2017. Ce groupe est actuellement en contact avec les Bureaux des services de recherche, dans le cadre des réunions de l'Association et de divers groupes d'intérêt, dans le but de trouver des solutions aux principaux problèmes. Ses recommandations aideront la FCI et les établissements à élaborer des outils et de nouvelles formules au service des propositions multiétablissements, et se traduiront par la formulation de bonnes pratiques et de solutions potentielles pour faciliter et améliorer les collaborations entre établissements.

En conclusion, les soumissions font état de processus approfondis et rigoureux pour l'identification et le développement de projets, souvent accompagnés d'un processus décisionnel interne très sélectif mené par les établissements, leurs chercheurs, administrateurs et, dans plusieurs cas, des évaluateurs provenant de l'extérieur. Les principaux facteurs pour retenir les meilleures propositions FI sont l'excellence globale et la conformité au plan de recherche stratégique de l'établissement. Ce processus est exigeant, dynamique et itératif, parfois long, et impliquent une gamme d'intervenants. Les soumissions illustrent un éventail de bonnes pratiques à partager, et soulèvent certains défis de planification, de développement et de gestion des propositions multiétablissements pour lesquels un groupe de travail de la FCI et de représentants des établissements travailleront à développer de nouveaux outils et de nouvelles approches, afin de rendre la gestion de tels projets plus facile à l'avenir.