

Tisser des liens étroits

**Cadres des
réseaux stratégiques de recherche :
Rapport sur le processus de subventions de
conception de réseaux**

Préparé pour le CRSH par

**David Graham
Doyen de la Faculté des arts
Université Memorial de Terre-Neuve**

Avec l'aide de

**Mathieu Ravignat
Agent de programme
CRSH**

Le 15 juillet 2005

Table des matières

Introduction	1
Rehausser la valeur de la recherche en sciences humaines	7
Les réseaux stratégiques de recherche dans le contexte des nouvelles valeurs fondamentales du CRSH.....	10
Modèles de réseaux possibles : constructif, conjonctif, cohésif	13
Le modèle « constructif »	14
Le modèle « conjonctif »	15
Le modèle « cohésif »	16
Quel modèle privilégier?.....	16
Les réseaux stratégiques de recherche comme entités adaptatives émergentes	17
Adaptatifs et dynamiques	18
Ouverts et inclusifs	18
Impacts multiples du savoir.....	21
Phases clés du cycle de vie des réseaux	23
Recherche ou réseau : une dichotomie fondamentale	23
Phase 1 : création.....	26
Phase 2 : croissance, développement et maturité	27
Phase 3 : résolution.....	28
Leadership, gestion, gouvernance et imputabilité	31
Leadership intellectuel	31
Gestion et logistique	32
Gouvernance et processus décisionnel.....	33

Imputabilité	34
Responsabilité du CRSH.....	34
Annexe 1 : Points de discussion du forum	37
Une question préliminaire :.....	37
Quatre questions clés :	37

Introduction

En janvier 2004, le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) a entrepris un projet de consultation à l'échelle nationale sur sa transformation d'un conseil subventionnaire en un « conseil du savoir » dans le but de revitaliser et de renforcer la recherche en sciences humaines au Canada et de consolider ainsi le leadership international du Canada dans ce domaine.

En tout, 300 parties intéressées contribuent énergiquement à une série de consultations exaltantes. Les participants au processus comprennent 71 sociétés savantes, l'Association des universités et collèges du Canada, l'Association canadienne pour les études supérieures, la Fédération canadienne des sciences humaines et sociales, ainsi que de nombreuses autres organisations et personnes.

Avant d'entamer ce processus consultatif, le Conseil a publié un énoncé qui se voulait délibérément provocant, *D'un Conseil subventionnaire à un Conseil du savoir, le renouvellement des sciences humaines au Canada*. Ce document proposait que le CRSH ajoute deux nouvelles valeurs fondamentales, *l'engagement interactif* et la *maximisation de l'impact du savoir*, à ses fermes principes actuels, soit l'excellence en recherche, le financement sur une base compétitive, l'inclusivité et l'ouverture, la continuité et l'innovation, et l'imputabilité. Le Conseil a volontairement formulé ces nouvelles valeurs dans le but de susciter un débat et une discussion, mais il a aussi indiqué de manière explicite qu'en définitive, l'ensemble des chercheurs en sciences humaines du Canada devront les adopter.

Comme on s'y attendait, les énoncés intentionnellement provocants du document *D'un Conseil subventionnaire à un Conseil du savoir* ont soulevé un débat animé et sain sur les valeurs en recherche, qui a mis en lumière et placé au premier plan un certain nombre de positions initialement présentées dans la Conférence Sorokin *De la tour d'ivoire à la place du marché* prononcée par Marc Renaud en l'an 2000 et ensuite dans un exposé général publié en 2002 par M^{me} Martha C. Piper, *Building a Civil Society: A New Role For the Human Sciences*. En particulier, l'idée qu'il revient aux chercheurs en sciences humaines de prendre l'initiative de rendre leurs résultats accessibles et disponibles à la société s'appuie directement sur les opinions de M^{me} Piper.

Après des mois d'intenses discussions et d'innombrables réunions, et le dépôt de milliers de pages de rapports au CRSH par diverses organisations et personnes, un consensus a commencé à s'établir sur le principe que les programmes du CRSH devraient refléter les besoins grandissants des chercheurs qui réclament une intégration plus étroite des capacités de recherche et un meilleur partage des connaissances. Bien que la nature exacte des problèmes de la communauté de recherche en sciences humaines ait fait l'objet d'un débat passionné, la consultation a confirmé la prémisse de base voulant que le CRSH doive élargir son mandat pour y inclure les deux nouvelles valeurs fondamentales proposées.

Justification des nouvelles valeurs fondamentales

D'un Conseil subventionnaire à un Conseil du savoir définit ainsi la question entourant l'*engagement interactif* : «... si les chercheurs en sciences humaines ont besoin d'établir entre eux des réseaux à l'échelle du pays, ils doivent aussi établir des relations plus efficaces avec les chercheurs du monde entier. Les nombreuses situations, les événements et les découvertes qui ont lieu à l'étranger ne sont pas sans incidences sur le Canada. Les chercheurs canadiens doivent être réellement présents dans les grands centres de recherche de la planète et dans les organisations internationales (p. ex., l'UNESCO, l'OMS, la Banque mondiale, l'OCDE) qui utilisent sur une base continue le savoir des sciences humaines... Nous devons adopter une approche proactive pour être en lien avec les recherches et les découvertes à l'échelle de la planète... À notre époque, des relations pertinentes, intenses et fructueuses, entre les chercheurs et les étudiants de disciplines différentes, les établissements, les communautés de toute sorte, les secteurs et les pays, sont une condition *sine qua non* pour faire reculer les limites du savoir, réunir les connaissances et prendre des décisions éclairées.»

Le document appuyait la nécessité de *maximiser l'impact du savoir* comme suit : «... le Canada est sous-développé en ce qui concerne la transmission du savoir, assurée ailleurs par des centres d'étude et de recherche, des fondations, des conseils gouvernementaux, des académies nationales et d'autres organismes. De ce fait, la situation des sciences humaines au Canada est paradoxale, caractérisée par leur ubiquité et leur invisibilité : elles sont présentes partout, mais dans la pratique, visibles presque nulle part. Si les Canadiens doivent voir, comprendre et évaluer ce que ces disciplines font et ce à quoi elles servent, alors les chercheurs /.../ doivent aussi recourir à de nouvelles façons de partager ce qu'ils découvrent.» (CRSH, vol. 1, 2004, p. 12)

La consultation a également permis à la communauté de dégager un certain nombre de défis et de besoins que seul un Conseil transformé et étendu pourrait relever et satisfaire, notamment le manque de sources stables et adéquates de financement de la recherche en sciences humaines; l'insuffisance de réseaux nationaux et internationaux, au sein et à l'extérieur du milieu universitaire; une infrastructure lacunaire pour appuyer la recherche innovatrice en sciences humaines; la nécessité d'un meilleur accès aux réseaux professionnels établis et le besoin de compétences plus vastes; et l'accès plus facile à un réseau de collègues élargi.

En ce qui concerne la recherche sociale et culturelle appliquée, le processus de consultation a mis en lumière le fait que, malgré leurs différentes forces et limitations, tous les collèges, universités, organismes sans but lucratif et bénévoles, fondations philanthropiques, groupes de réflexion et ministères souffrent d'un manque de collaboration concertée. Le financement de la communication et de la collaboration entre ces secteurs est considéré comme intermittent et irrationnel, et il n'est malheureusement pas rare que des organisations et des chercheurs partageant des intérêts communs ignorent leur existence réciproque et leurs activités de recherche mutuelles.

Il est également devenu apparent que cette situation est en grande partie attribuable au mode de fonctionnement traditionnel du CRSH. Une critique fréquente portait sur le fait que des organisations qui pourraient normalement collaborer avec des chercheurs et des universités ne peuvent tout simplement pas obtenir des subventions de recherche adéquates du CRSH. En raison de cette carence, les partenariats entre les chercheurs universitaires et d'autres partenaires sont souvent instables et éphémères. Ces relations ainsi que le niveau et la durée du financement accessible ne répondent tout simplement pas aux

À la lumière de la consultation et des programmes de financement existants dont peuvent se prévaloir les chercheurs, il ressort clairement que le CRSH ne remplit pas adéquatement son rôle de facilitateur d'échanges entre les chercheurs et la société civile. (*Rapport sur la consultation*, CRSH, vol. 3, 2005, p. 10)

Les participants à la consultation ont convenu que le CRSH doit « regrouper » plus judicieusement les efforts de recherche déployés au pays, c'est-à-dire réunir de façon systématique les chercheurs et les utilisateurs de la recherche ayant des intérêts communs et des connaissances dans des domaines donnés, pour enrichir et faire avancer la recherche en cours, et maximiser son impact tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du milieu universitaire. Les « réseaux stratégiques » ainsi constitués ne financeraient pas nécessairement la recherche et n'impliqueraient pas obligatoirement les chercheurs dans de lourdes tâches administratives. Ils conféreraient toutefois une plus grande valeur aux formes d'alliance qui existent parmi les universitaires et les praticiens... » (*Rapport sur la consultation*, CRSH, vol. 3, 2005, p. 8)

nouveaux besoins des chercheurs canadiens.

À titre d'exemple, les universités et les organismes sans but lucratif et bénévoles dépendent en grande partie de l'actuel programme Aliances de recherche universités-communautés (ARUC) pour financer leurs activités de recherche et leurs relations non traditionnelles. Mais les ressources limitées du programme imposent de sévères restrictions quant à l'étendue, à la profondeur et à la diversité de ces partenariats de recherche, réduisant ainsi l'impact potentiel des découvertes. Nombre de ceux qui souhaiteraient pouvoir collaborer au sein d'un environnement subventionnaire plus inclusif ne le peuvent pas de manière efficace.

Pour remédier à la situation, le rapport sur la consultation proposait un rôle nouveau et ambitieux pour le CRSH. En termes précis, il demandait au CRSH de déployer davantage d'efforts pour faire avancer les discussions sur la valeur de la diffusion publique de la recherche, de façonner des outils pour améliorer les aptitudes des chercheurs en communication et de créer des outils pour optimiser l'efficacité des partenariats universités-communautés (CRSH, vol. 3, 2005, p. 8).

Confronté à ces appels à l'action, et conscient de la nécessité d'aborder les nombreux problèmes soulevés lors de la consultation, le conseil du CRSH s'est encore une fois tourné vers sa communauté de base pour s'orienter. Sa réponse immédiate a été de lancer, au cours de l'été 2004, le *Programme de subventions pour la conception de réseaux stratégiques de recherche* — premier pas concret vers la transformation du CRSH d'un conseil subventionnaire en un « conseil du savoir » élargi et plus ouvert. Dans le but d'aider les chercheurs en sciences humaines au Canada à relever les nouveaux défis auxquels ils sont confrontés, le CRSH a invité des équipes de recherche à soumettre de courtes propositions de conception de « réseaux stratégiques de recherche ». Ces réseaux ont été provisoirement définis comme des réseaux nationaux de recherche sur un thème, une question ou un contenu propre à chacun, qui permettraient sur le long terme aux chercheurs d'interagir entre eux ainsi qu'avec les utilisateurs des conclusions, d'autres parties intéressées et le public en général. À l'issue du concours, un nombre limité de subventions pour la conception de réseaux ont été accordées. Ces subventions avaient pour but d'appuyer l'élaboration d'un document de conception final décrivant plus en détail le réseau stratégique de recherche proposé par les équipes retenues. Ces dernières ont également été invitées à participer à un forum national à Ottawa afin de discuter des modèles les plus prometteurs pour aider le CRSH à tenir compte de l'évolution des besoins tant des chercheurs que de la société. En vue

de ce forum, le CRSH a aussi demandé à chaque équipe de présenter un sommaire de trois pages de leur conception.

Le cadre de ce forum fut le *Projet du savoir : Consolider le leadership du Canada en recherche*, une foire aux idées tenue à l'hôtel Château Laurier, à Ottawa, les 17 et 18 février 2005. Véritable première canadienne, le *Projet du savoir* mettait en lumière des exemples remarquables de recherches en sciences humaines au Canada. Suite à l'exposition des équipes de recherche, le CRSH a lancé une consultation d'une journée sur les résultats du concours du *Programme de subventions pour la conception de réseaux stratégiques de recherche*. Outre les bénéficiaires des subventions de conception, les participants invités comprenaient certains chercheurs subventionnés dans le cadre de programmes clés du CRSH, dont l'expérience pourrait contribuer au processus de conception d'un nouveau programme d'appui des réseaux de recherche. Parmi ceux-ci, mentionnons les équipes de plusieurs programmes : Grands travaux de recherche concertée (GTRC), Alliances de recherche universités-communautés (ARUC), Centre d'excellence national, Initiative de la nouvelle économie (INÉ), de même que d'autres partenaires aux compétences fort diversifiées dans le domaine de la recherche collaborative et collective.

Cette vitrine, composée de quelque 100 kiosques d'information et qui a reçu des centaines de visiteurs, a soulevé un réel enthousiasme pour un nouveau programme au CRSH. Au bout du deuxième jour, les participants étaient prêts à se pencher sur les conceptions de réseau possibles, et plus de 200 personnes ont participé à une série de tables rondes axées sur la création d'un nouveau *Programme de réseaux stratégiques*.

L'auteur de ce rapport s'est vu confier la responsabilité d'animer cet atelier déterminant. À titre de président du comité de sélection du GTRC, j'ai pu à maintes reprises me familiariser avec certaines des meilleures propositions de recherche collaborative au Canada; comme membre du comité de sélection du *Programme de subventions pour la conception de réseaux de recherche* initial, je connaissais déjà la teneur des propositions retenues. Pour me préparer à l'atelier, j'ai analysé les sommaires rédigés par les équipes retenues afin d'axer les discussions sur cinq points principaux (voir l'annexe 1). Au cours des ateliers, du personnel du CRSH a pris des notes sur les discussions de chaque groupe, présidé par un membre du conseil du CRSH. Dans l'après-midi, une assemblée plénière nous a permis de commencer à intégrer les conclusions du forum et à tenter d'établir un consensus préliminaire sur certains points clés. Les notes prises par les agents de programme du CRSH m'ont ensuite été remises et ont servi de base à la rédaction de ce rapport.

Ce document est d'abord une synthèse de la consultation à laquelle ont participé plus de 200 chercheurs, mais il expose également des concepts qui devraient permettre au CRSH de faire des pas plus concrets vers la mise en œuvre des deux nouvelles valeurs fondamentales formulées lors de l'appel initial à la transformation, soit *l'engagement interactif* et la *maximisation de l'impact du savoir*, en élaborant son *Programme de réseaux stratégiques*. Il n'aurait pu être rédigé sans l'apport précieux des équipes de conception subventionnées, les commentaires des participants à d'autres projets de recherche collaborative et le travail du personnel du CRSH, que je tiens à souligner et dont je suis très reconnaissant.

David Graham et Mathieu Ravignat
Le 15 juillet 2005

Références

D'un Conseil subventionnaire à un Conseil du savoir, volume 1 : Cadre de travail pour la consultation sur le projet de transformation du CRSH, Ottawa : CRSH, 2004

http://www.crsh.ca/web/whatsnew/initiatives/transformation/consultation_framework.pdf

D'un Conseil subventionnaire à un Conseil du savoir, volume 3 : Rapport sur la consultation. Ottawa : CRSH, 2005

http://www.crsh.ca/web/whatsnew/initiatives/transformation/reports/Volume3_final_f.pdf

Rehausser la valeur de la recherche en sciences humaines

La meilleure recherche en sciences humaines au Canada, qu'il s'agisse de programmes de recherche fondamentale de base ou de projets collaboratifs à grande échelle, se compare à ce qui se fait ailleurs dans le monde. Le Canada peut se targuer de compter de nombreux chercheurs parmi les meilleurs au monde dans toutes les disciplines des sciences humaines, de la philosophie et des études littéraires à la géographie et l'archéologie, en passant par l'économie, la sociologie et les sciences politiques. Les chercheurs canadiens prennent cependant de plus en plus conscience de leur isolement : à l'échelle domestique comme sur la scène internationale, nos meilleurs chercheurs ont beaucoup de mal à établir des liens efficaces avec leurs pairs. Ce problème est d'autant plus aigu que les efforts de recherche dans certains domaines clés ont clairement tendance à converger; le Canada possède des centres de recherche aux intérêts similaires ou parallèles dans des secteurs allant de l'analyse textuelle à la violence

« Unfortunately, current research efforts are fragmented, frequently taking place in discrete silos. The lack of interactive engagement and no effective system for sharing knowledge and pooling research findings have impeded understanding. As a result, significant achievements and initiatives are going unnoticed. Hard earned international reputations for honesty and integrity on the part of business and government are being ignored and neglected. Sound business models of ethical conduct have remained largely invisible in shaping strategic thinking in Canada's business schools, boardrooms and legislatures and in the arena of public debate. This has worrisome implications for the future. » – *Ethics and Business in the New Age of Globalization: Enhancing business ethics research; building ethically responsible business cultures* (équipe dirigée par Wesley Cragg, professeur Gardiner en éthique commerciale à l'école de commerce Schulich, Université de York)

familiale et à la théorie des jeux. Si le Canada doit établir et renforcer sa position de véritable leader mondial dans les plus importants champs d'étude sur les êtres humains et leurs interactions avec le monde, il est vital d'adopter un nouveau modèle d'appui à la recherche qui permettra d'optimiser les efforts de recherche courants en liant et en rapprochant les chercheurs et les centres qui partagent des intérêts similaires. Le mécanisme proposé pour accomplir cette tâche essentielle est le réseau stratégique de recherche.

Les réseaux stratégiques ajouteront une nouvelle valeur à la recherche en sciences humaines au Canada de différentes façons. Premièrement, ils exploiteront au maximum les fonds de recherche, l'infrastructure et les données existants pour produire de nouveaux résultats. Deuxièmement, les réseaux fourniront un mécanisme pour appuyer à long terme des thèmes d'importance nationale et internationale. Troisièmement, ils offriront une structure suffisamment flexible et adaptative pour inclure un plus vaste éventail de participants qu'il n'est actuellement possible et pour évoluer au rythme des besoins en recherche. Quatrièmement, en favorisant de nombreuses possibilités d'engagement interactif entre les chercheurs universitaires et non universitaires au pays et à l'étranger, les réseaux maximiseront l'impact des résultats de recherche non seulement dans le milieu universitaire, mais aussi dans la société. Enfin, ils assureront la prééminence intellectuelle des chercheurs canadiens dans les principaux domaines d'importance internationale, et placeront le Canada à l'avant-scène mondiale de la recherche sur les activités humaines.

Qu'ils travaillent individuellement ou dans un centre de recherche, la plupart des meilleurs chercheurs du Canada ont amassé des quantités phénoménales de données. Leur collecte, si elle a été rendue possible grâce à l'appui d'un conseil subventionnaire, a coûté cher au public canadien, mais celui-ci n'a pratiquement pas accès aux ré-

« What second language skills do health care providers need to properly care for patients? How can we ensure that communication between a pilot and air traffic controller will be reliable when both are speaking in their second language? How can we promote language performance skills necessary for the survival of minority languages? What language skills do Canadian peacekeepers need and how can they acquire them quickly? Such language performance challenges have become an established feature of Canadian life in the twenty-first century. Given its rich linguistic diversity, world-class stature in the language sciences, and highly developed community outreach networks, Canada is in a special position to address these language performance challenges. The proposed Language Performance Cluster aims to create a sustainable partnership between language scientists and other stakeholders for addressing questions of language performance central to Canadian life. » – *Language Performance* (équipe dirigée par Gary Libben, Université de l'Alberta)

sultats. De même, les titulaires des Chaires de recherche du Canada et d'autres universitaires ont acquis de l'équipement de recherche sophistiqué, dont une partie pourrait être utilisée plus intensivement qu'elle ne l'est maintenant. La création de liens entre les efforts de recherche par le biais du Programme des réseaux de recherche permettra aux universitaires travaillant dans des domaines similaires de partager leurs données et équipements. Le Programme contribuera également à réduire la duplication des efforts, par la coordination des recherches menées dans des champs similaires par des équipes éparpillées, afin que les fonds de recherche soient engagés de la manière la plus efficace et la plus rentable possible.

Parce que la plupart des grands problèmes de la société canadienne sont de nature structurelle et systémique, leur résolution exige des efforts de recherche à long terme. Reconnaissant ce besoin, le Programme des réseaux de recherche donnera aux chercheurs canadiens la possibilité de créer des réseaux stratégiques grâce à un programme de soutien tenant compte de toutes les phases du cycle de vie des réseaux de recherche, qui peut s'étendre sur plus d'une décennie, de la phase de création du réseau à une phase d'activités intenses et à fort impact exigeant un appui renouvelé, puis à la phase finale où le réseau choisit d'obtenir d'autres sour-

« Le Canada est un chef de file à l'échelle mondiale en matière de recherche sur l'acquisition du langage. La société dans laquelle nous vivons compte deux langues officielles, de nombreuses langues autochtones en voie de disparition et une abondance de locuteurs issus des communautés d'immigrants qui s'expriment dans la langue de leurs ancêtres. Au Canada, la recherche sur l'acquisition du langage se poursuit dans un contexte sociopolitique particulier. Les lois et les chartes officielles canadiennes témoignent de l'importance accordée à la diversité et aux différentes façons de voir le monde. Ceci favorise l'émergence d'un point de vue propre au Canada en matière d'acquisition du langage qui se distingue de certaines autres perspectives nationales. Une planification améliorée, une mise en réseau plus développée et une mobilité accrue des chercheurs canadiens et de leurs collègues internationaux contribueront à maintenir et renforcer la position de chef de file du Canada dans cet important champ de recherche. L'établissement d'un Réseau stratégique de recherche sur l'acquisition du langage rendra le Canada et les chercheurs canadiens plus proactifs, notamment par la création et le renforcement des liens auxquels un tel réseau contribue, au pays et à travers le monde. Il permettra également de rendre les travaux de recherches accessibles aux intervenants publics en devenant un centre d'échange favorisant le transfert de connaissance. Plusieurs pays (notamment l'Allemagne, la Suède, les Pays-Bas et les États-Unis) ont récemment profité de la création d'instituts nationaux de recherche et d'information sur l'acquisition du langage. Le Canada tarde à s'engager dans une voie semblable. Le RSRAL pourra combler ce vide. » – *Réseau stratégique de recherche sur l'acquisition du langage (RSRAL)*, « *Language and Literacy in a Multilingual Society: Development and Processing* » (équipe dirigée par Martha Crago, Université McGill)

ces de financement pour continuer ou de mettre fin progressivement à ses activités. L'objectif premier des réseaux étant le maillage et l'optimisation des activités de recherche, et non le soutien de projets particuliers, il sera normal qu'un réseau s'engage dans certains projets spéciaux au cours de son existence.

Outre leur longévité, les réseaux se caractérisent par leur flexibilité, leur diversité et leur inclusivité intrinsèques. Parce qu'ils exercent une force attractive entre les chercheurs qui étudient un même thème, la plupart des réseaux, du moins une grande partie, intégreront tout naturellement des partenaires provenant d'universités, d'organisations communautaires et non gouvernementales, d'organismes et de ministères gouvernementaux ainsi que du secteur privé. Certains réseaux seront presque certainement dirigés par des chercheurs non universitaires. Parce qu'ils se penchent sur des problèmes vastes et dynamiques, les réseaux doivent être assez flexibles pour inclure de nouveaux membres au fil du temps, selon les besoins.

Les réseaux stratégiques de recherche dans le contexte des nouvelles valeurs fondamentales du CRSH

Les réseaux stratégiques de recherche sont tout indiqués pour mettre en application les nouvelles valeurs fondamentales d'engagement interactif et de maximisation de l'impact du savoir du CRSH. En associant et en unissant les efforts de recherche aujourd'hui isolés et géographiquement éloignés, les réseaux offriront une nouvelle mobilité aux étudiants et aux chercheurs. Les étudiants des cycles supérieurs pourront bénéficier de la participation d'universitaires hautement compétents d'autres institutions et exploiter plus efficacement toute la base de connaissances dans leur champ d'étude. Ils pourront, par exemple, profiter de la possibilité de passer une période de temps au sein d'un autre organisme faisant partie du réseau stratégique, ou pourront bénéficier d'une co-tutelle non seulement pluridisciplinaire mais faisant appel aux ressources de plus d'un établissement. Les chercheurs eux-mêmes seront encouragés à redoubler d'efforts en raison des nouvelles occasions de contacts personnels avec les membres d'autres équipes de recherche faisant partie du réseau. Pour leur part, les chercheurs rattachés à des organismes communautaires et gouvernementaux tireront parti des forces complémentaires des chercheurs universitaires avec lesquels ils pourront interagir plus efficacement. Il est par ailleurs probable que le programme des réseaux stratégiques permettra aux chercheurs en sciences humaines de créer de nouveaux liens avec des chercheurs oeuvrant dans des champs complémentaires en dehors des frontières traditionnelles de la recherche en SHS au sens strict. L'on verra ain-

si naître de nouvelles relations avec les sciences de la santé et sans doute avec les sciences naturelles et le génie.

Les réseaux prolongeront ainsi les réussites marquantes déjà réalisées au moyen des Grands Travaux de Recherche Concertée (GTRC), les Alliances de Recherches Universités-Communautés (ARUC), et l'Initiative de la Nouvelle Économie (INÉ), tous ces programmes ayant promu une interaction accrue entre la communauté et la recherche, une plus grande mobilité des étudiants et des échanges interdisciplinaires. Par contre, afin même de réussir, les réseaux stratégiques doivent éviter de faire double emploi avec l'un ou l'autre de ces programmes ou avec d'autres initiatives existantes du CRSH. La nouvelle initiative récemment annoncée du Réseau des centres d'excellences (NI-CEN) ressemble à s'y méprendre aux réseaux stratégiques en ce qui concerne sa promotion de nouveaux réseaux. Celle-là prône par contre un modèle bien plus spécifique et plus ciblé grâce à l'encouragement explicite prodigué aux chercheurs dans le dessein de développer de nouveaux partenariats avec les communautés de réception du savoir. De tels partenariats feront naturellement partie intégrante de beaucoup de réseaux stratégiques, sans être essentiels à la formation des réseaux, à cause de la définition bien plus souple de l'impact du savoir qu'incarne l'initiative des réseaux stratégiques.

Un engagement interactif ainsi augmenté mènera certainement à une maximisation de l'impact du savoir, grâce à la coordination des efforts de recherche à grande échelle. Dans certains cas, cela aura une incidence directe sur la société canadienne, lorsque les résultats de recherche seront traduits en politiques; dans d'autres, l'impact sera intellectuel plutôt que social, alors que les chercheurs canadiens résoudront les grandes questions actuelles en recherche fondamentale. Quoiqu'il en soit, le Programme de réseaux de recherche offre certainement le meilleur espoir que la recherche canadienne joue un rôle pivot sur la scène mondiale et que la recherche en sciences humaines au Canada soit reconnue pour sa prééminence intellectuelle au niveau international.

Les chapitres qui suivent traitent des aspects spécifiques de la conception de réseaux qui devront être pris en compte dans un programme d'appui des réseaux stratégiques de recherche.

Modèles de réseaux possibles : constructif, conjonctif, cohésif

Trois modèles conceptuels de réseaux stratégiques de recherche sont proposés. Le premier, à la fois compact et hiérarchique, vise principalement à étendre ou à *bâtir* sur les efforts de recherche actuels afin d'en tirer pleinement avantage. Le second modèle s'applique aux réseaux dont l'intention première est de *relier* les chercheurs et les centres pour former un réseau fonctionnel, distribué et relativement égalitaire. Enfin, un troisième modèle, d'une organisation compacte et hautement interactive, vise à *unir* et à mettre au point les efforts courants en faisant d'un nœud la plaque tournante du réseaux alors que les autres nœuds sont reliés à la fois au nœud central et entre eux. Nous qualifierons respectivement ces trois modes de formation de réseaux de modèles « constructif », « conjonctif » et « cohésif ». Si chaque modèle présente des avantages particuliers, aucun n'est adéquat dans l'ensemble des situations possibles. Presque toutes les propositions de conception de réseau intègrent des éléments de ces trois modèles conceptuels, et il est probable que les réseaux stratégiques de recherche choisis exploiteront les forces de

« Leadership for the project is provided by CRS, a research unit of York University founded in 1988. The mandate of the Centre is to engage in research on refugee issues; to inform public discussion as well as policy development and practice innovation through international, governmental, advocacy and service organizations; and, to support teaching in refugee and migration studies. The Centre publishes *Refuge*, Canada's only inter-disciplinary refereed journal on refugees. The director of the Centre, Dr. Susan McGrath, has the lead on the project. » — *Refugees and Forced Migration* (équipe dirigée par Susan McGrath, Directrice, Centre d'études sur les réfugiés, Université York)

chaque modèle les plus adaptées à leurs propres travaux ainsi qu'aux antécédents et à l'expérience des principaux participants aux activités de recherche envisagées.

Le modèle « constructif »

Bien qu'ils soient menés à l'échelle régionale ou nationale, certains efforts de recherche en cours au Canada dans des champs d'études clés sont dirigés par un centre de recherche prééminent. Ce centre bénéficie généralement de financement, et a établi une structure de gestion et de gouvernance stable, souvent grâce à un appui institutionnel appréciable. Parfois, le personnel de soutien administratif est déjà rémunéré, du moins en partie, par l'établissement hôte. Le modèle de formation de réseaux fondé sur ce type d'organisation cherche naturellement à faire du centre principal le noyau des activités et à exploiter au maximum les gains déjà réalisés en profitant de son infrastructure, de son équipement et de son personnel.

Plutôt qu'un véritable réseau, ces propositions tendent à envisager un cadre de recherche hiérarchique verticalement intégré où tous les nœuds du réseau sont subordonnés au centre de recherche principal. Cette subordination peut s'étendre aux structures de gouvernance et de gestion, puisque le centre dominant dispose habituellement d'entités établies, comme un conseil d'administration et un comité consultatif de la recherche, et qu'il est tout naturel d'intégrer les « nouveaux venus » dans la structure existante.

Le modèle constructif fournit un cadre solide pour mener des activités de recherche et alimenter un centre d'échange de données de manière prévisible et stable. Il est particulièrement adapté aux propositions orientées projet et où un lieu d'activité au Canada est clairement privilégié. Les éléments de son intégration verticale sont certainement nécessaires pour une gestion et une gouvernance réussies du réseau. Par contre, sa conception est plus rigide et plus hiérarchisée que celle des autres modèles, dont l'essence correspondrait peut-être davantage à l'esprit de la proposition d'origine. Une rigidité structurelle et une

« The suggestions presented in this summary reflect our experience as members of the *Canadian Alliance of Five Research Centres on Violence* created in 1997. The Alliance is a unique university-affiliated, well-established, network that has research centres in provinces across the country. Our experience at the Alliance demonstrates that it is viable to create community-university research partnerships across Canada. The Alliance network connects researchers from various disciplines and sectors, is committed to collaborative research, and is respecting community and academic needs for research in partnership. » — *The Justice System's Response to Family Violence Across Canada: Reflections on Regional Specificity and a National Common Ground* (équipe dirigée par Carmen Gill, Université du Nouveau-Brunswick)

approche hiérarchique du développement et de l'orientation de projets, tout en faisant la force particulière de ce modèle, peuvent exclure des caractéristiques de souplesse du réseau, comme l'inclusion sur un pied d'égalité de partenaires non universitaires – si la recherche l'exige – et l'intégration de nouveaux partenaires à l'entreprise de recherche d'une manière qui valorise pleinement leur contribution.

Le modèle « conjonctif »

Selon le modèle « conjonctif », un réseau stratégique de recherche vise principalement le maillage de nœuds géographiquement éloignés qui possèdent un statut quasi égal. Ceux-ci sont généralement des centres de recherche établis aux intérêts et aux compétences similaires ou parallèles, mais de nombreuses propositions conjonctives incluent aussi d'autres types de membres, comme des chercheurs autonomes et divers participants non universitaires. La principale caractéristique du modèle conjonctif est qu'il considère tous les nœuds comme des partenaires égaux dans l'entreprise de recherche : il s'agit donc d'un modèle de recherche démocratique à intégration horizontale.

Pour être efficace, le modèle conjonctif doit tirer pleinement parti des technologies de l'information et favoriser les rencontres périodiques des membres. Sinon, l'éloignement géographique des nœuds, séparés par de vastes distances, pourrait handicaper les chances de réussite d'un programme de recherche commun et empêcher l'optimisation des ressources et des données – l'un des objectifs fondamentaux d'un réseau. Pour permettre un contact chronologiquement transparent entre les nœuds, certains réseaux conjonctifs prévoient le recours à du logiciel de conférence alors que d'autres préconisent les sites Web partagés, les téléconférences régulières et les réunions annuelles ou semestrielles. Quelle que soit la formule choisie, la gestion et la gouvernance rigoureuses d'un réseau conjonctif constituera un défi, et les membres devront absolument convenir d'un chercheur principal ou d'un directeur de projet expérimenté dans la gestion de grands projets col-

« The *Disability Research Cluster* is a virtual network with its hub located in Winnipeg and the three themes based at the three Disability Studies Programs across Canada: Law – York University; Culture – Ryerson University and Policy – University of Manitoba. The structural model is developed from successful and unsuccessful experiences in other large research grants including the CRSH-funded Disability and Information Technologies Research Alliance (Dis-IT). » – *Disability Research Cluster* (équipe dirigée par Deborah Stienstra, Études sur les personnes handicapées, Université du Manitoba)

laboratifs pour assurer le fonctionnement réussi du réseau, ou bien s'engager à fournir le soutien nécessaire à un directeur de projet moins expérimenté.

Le modèle « cohésif »

Parmi les trois modèles conceptuels de la formation de réseaux, le modèle « cohésif » est en fait celui qui se rapproche le plus d'un véritable réseau où les membres sont si étroitement liés qu'il n'existe pratiquement pas d'écart temporel ou géographique entre eux. Ce modèle permet éventuellement d'éviter la rigidité hiérarchique du modèle constructif conçu selon une intégration verticale, et l'intégration horizontale flottante du modèle conjonctif, en proposant une conception en étoile – un cercle conceptuel occupé en son centre par un nœud principal servant de plaque tournante pour tous les autres nœuds en périphérie qui y sont étroitement liés.

En désignant clairement un nœud principal et en le situant au même niveau que les autres nœuds, le modèle cohésif présente l'avantage d'établir un schéma organisationnel plus étroit entre les membres et il évite soigneusement d'imposer au réseau une hiérarchie artificielle. Cependant, il faudra veiller à ce que les communications soient aussi fréquentes et efficaces entre les nœuds satellites ou périphériques qu'entre ceux-ci et le nœud central, afin d'éviter que le réseau ne se transforme imperceptiblement en une hiérarchie reprenant le modèle « constructif ».

Quel modèle privilégier?

Il est presque certain que les réseaux les plus efficaces exploiteront les forces de chacun des trois principaux modèles conceptuels : le complexe lacs de liens du modèle conjonctif, l'intégration étroite et inclusive du modèle cohésif, et le solide leadership et la saine gestion qu'assure le modèle constructif.

Les réseaux stratégiques de recherche comme entités adaptatives émergentes

Plus que tout autre, le terme *flexibilité* résume les qualités associées aux réseaux stratégiques de recherche. Lors de la conférence nationale sur les subventions de conception, les membres des réseaux proposés de type, d'échelle et de portée fort différents ont recommandé à maintes reprises au CRSH d'autoriser une certaine « flexibilité » dans la conception d'un programme de soutien des réseaux stratégiques de recherche. Mais que signifie véritablement « flexibilité » dans le contexte des réseaux de recherche? Ce qualificatif s'applique à des aspects différents, mais également importants, de la formation et de l'activité des réseaux. Pour s'adapter à l'évolution des besoins de recherche tout au long de leur cycle prévu, les réseaux doivent être *organiques*; parce que l'établissement de liens entre des nœuds de disciplines, d'échelles et d'horizons très divers exigera l'adaptation à

« A network that aims to cultivate such innovative research on citizenship should be **organic** (producing vital questions), **evolving** (learning vital lessons), dynamic (seeking vital challenges) and always **partial** (promoting ongoing openness). It must also be **multicentric** (cultivating new clusters), **multivocal** (generating new voices) and **multiscalar** (negotiating various scales). The best way to define our approach to building a network dedicated to recasting the social in citizenship is, therefore, **modular**. We envisage the core cluster of the network developing a research programme by continuously developing modules of research and action. ... These modules are always **interdisciplinary** and **multisectorial** and involve and generate various researchers, users, partners and stakeholders for the network. These modules become the kernel around which new clusters form to enhance and expand the network. » – *Recasting the Social in Citizenship* (équipe dirigée par Engin Isin, Université York)

différentes perspectives et approches, les réseaux doivent être *ouverts*; pour maximiser l'impact de leurs recherches, les réseaux doivent élaborer plusieurs stratégies de communication avec les différentes *parties intéressées* par leurs activités. Pour être vraiment efficace, un programme d'appui des réseaux stratégiques de recherche devra pouvoir prendre en compte des propositions qui, d'une part, procèdent de disciplines, de méthodologies et de points de vue théoriques extrêmement divergents et, d'autre part, comportent une durée prévue et des besoins en ressources très disparates. Voilà un sérieux, mais stimulant, défi!

Adaptatifs et dynamiques

Étant donné que les réseaux stratégiques de recherche devront généralement traiter des problèmes d'ordre structurel persistants et prépondérants, la plupart d'entre eux auront une durée de vie plus longue que celle de la très grande majorité des projets de recherche. Et parce qu'ils portent sur des thèmes plutôt que sur des projets individuels, les réseaux exploreront constamment de nouveaux horizons tout au long de leur évolution, et il sera impossible de prédire dès le départ l'éventail complet de projets concernés et de participants impliqués.

Aussi, le CRSH devra faire preuve d'une flexibilité sans précédent pour intégrer de nouveaux chercheurs, nœuds et projets de recherche aux réseaux existants. Cela pourra avoir des répercussions sur le plan du financement, puisque la portée et l'échelle des efforts de recherche pourront augmenter ou diminuer durant la vie d'un réseau. De plus, il est concevable que le centre de gravité d'un réseau se déplace au fil des ans, alors que les intérêts et les capacités du nœud principal changent et que les autres nœuds acquièrent des forces qu'ils ne possédaient pas au début de la recherche. Les critères de sélection des propositions de réseau, d'évaluation à mi-parcours et d'examen des demandes de renouvellement des subventions devront être évalués attentivement pour garantir une flexibilité maximale sans toutefois s'écarter des normes acceptables en matière de gestion financière et d'imputabilité des projets.

Ouverts et inclusifs

On s'entend généralement pour dire que les réseaux stratégiques de recherche doivent faire preuve d'ouverture et d'inclusivité à plusieurs égards distincts, mais également importants. Il importe toutefois de respecter les principes fondamentaux du projet de réseau, notamment la facilitation et l'optimisation de la recherche collabora-

tive ou en réseau à grande échelle sur des sujets d'importance vitale afin d'amener les chercheurs canadiens au premier plan des efforts de recherche internationaux. Les propos suivants sont fondés sur cette prémisse.

La première dimension de l'ouverture concerne le *choix des thèmes* abordés par les réseaux stratégiques de recherche. Il ressort des propositions reçues dans le cadre du concours initial du programme de subventions de conception qu'on peut s'attendre à recevoir de bonnes propositions des réseaux stratégiques de recherche dans tous les secteurs du milieu de la recherche en sciences humaines. Les réseaux doivent donc être ouverts aux suggestions de thèmes clés portant sur toutes les dimensions de l'activité intellectuelle. Parallèlement, il sera essentiel de cibler l'objectif de maximisation de l'impact du savoir, puisqu'il s'agit de l'une des nouvelles valeurs fondamentales d'où procède l'idée des réseaux de recherche. La solution à ce problème réside dans l'élargissement de la notion d'impact pour englober non seulement la recherche en rapport direct avec les politiques publiques, mais aussi celle qui peut avoir des répercussions mesurables et démontrables sur la position du Canada dans le milieu international de la recherche. Nous reviendrons sur ce point plus loin.

La seconde dimension de l'ouverture porte donc sur la *discipline*. Pour parvenir à leurs fins, les réseaux stratégiques de recherche doivent non seulement être théoriquement ouverts aux plus éminents chercheurs canadiens quelle que soit leur discipline, mais ils doivent aussi chercher activement à impliquer ces chercheurs en permettant à ceux qui en ont besoin d'acquérir les compétences nécessaires pour soumettre des propositions de valeur. Tel est le cas particulier des humanistes, qui souffrent de capacités lacunaires dans le domaine de la recherche collaborative ou en réseau à grande échelle, auxquels le CRSH doit être prêt à offrir un appui additionnel afin que les meilleurs chercheurs s'engagent dans cette importante nouvelle entreprise afin de les aider à en reconnaître les avantages et à

«To date the RICTA members have discussed the issue of membership several times as a group. There is consensus that to be an effective cluster and to meet our goals, RICTA needs to find a balance between the need for openness and inclusiveness and the need for a closed group to develop trust and work on focused goals. RICTA is currently exploring the possibility of both "open" and "closed" levels of membership for different kinds of work. RICTA accepts that RICTA members cannot "represent" their institutions but rather are individual champions or experts on the topic.» – *Recherche sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les collectivités autochtones (RICTA)* (équipe dirigée par Susan O'Donnell, professeure auxiliaire de sociologie à l'Université du Nouveau-Brunswick et agente de recherche à l'Institut de technologie de l'information du Conseil national de recherches)

en profiter pleinement. Un mécanisme *ad hoc* est proposé au chapitre suivant de ce rapport.

Passons maintenant au principe d'inclusivité. Lorsque la nature de la recherche l'exige, les réseaux doivent accueillir les chercheurs non universitaires à titre de partenaires égaux. Cela paraît simple, mais pose des problèmes. En effet, les besoins de ces chercheurs sont souvent très différents de ceux des chercheurs universitaires; en particulier, les chercheurs communautaires ont fréquemment besoin d'une aide salariale pour se libérer de leurs obligations à plein temps envers leur employeur afin de participer à des programmes de recherche collaborative. De plus, les chercheurs universitaires doivent reconnaître que les praticiens possèdent une expérience solide et pertinente acquise sur le terrain, bien que celle-ci ne soit pas toujours traduite en publications évaluées par les pairs; il leur faudra donc apprendre à évaluer plus objectivement que par le passé les résultats des recherches parrainées par des organismes communautaires et gouvernementaux et par le secteur privé. Les chercheurs universitaires subissent également des contraintes, qui ne sont pas toujours bien comprises à l'extérieur du milieu académique, notamment dans les universités qui, selon leur culture traditionnelle, accordent une importance démesurée à l'évaluation par les pairs pour l'octroi de subventions et découragent les chercheurs qui souhaiteraient s'engager dans d'autres formes d'activités. La diffusion des résultats de recherche souffre d'entraves similaires.

« Let me quote from the end of a very fine popular book, *General Relativity from A to B*, written by the eminent general relativist Robert Geroch and published in 1978.

The general theory of relativity is currently of very little use in building an airplane or solving the energy crisis. Very likely, it never will be. [Emphasis added.] Then what good is it? Man has at least two sides to his nature: his physical needs and his intellectual life. Part of the latter consists of acquiring as deep an understanding as he can of the nature of the physical world in which he lives. This activity has gone on for centuries, and this activity will presumably continue. Let it be granted, then, that the search for understanding as an end in itself is a viable human activity.... It is altogether possible that, at some time in the future, material benefits will flow from some application of the theory. Nonetheless, I would personally regard the chances for such benefits, at least in my lifetime, as rather remote...

Our point in quoting this material is not so much that understanding the physical world at the deepest level is a good thing in itself and should be supported--though it is and it should be. Our point is that even while Robert Geroch is still teaching at the University of Chicago, general relativity has already yielded material benefits – high-precision global positioning systems, used daily by the military, trucking companies, and yachtsmen. In short, it is not possible for even eminent practitioners to foresee whether and when a theoretical advance will bear practical, tangible fruit. » – *Time and Universe* (équipe dirigée par Stephen Savitt, Université de la Colombie-Britannique)

Impacts multiples du savoir

L'impact des recherches ne saurait se limiter à l'élaboration de politiques. Même si le CRSH a plusieurs fois stipulé que l'impact ne se limite aucunement à cette dimension, il n'en reste pas moins vrai que bien des chercheurs en sciences humaines et sociales continuent à voir dans les appels du Conseil une directive à peine voilée à forte tendance vers l'élaboration des politiques. C'est peut-être pour cette raison que beaucoup de chercheurs dans la communauté SHS hésitent à s'engager face à cette nouvelle valeur fondamentale, donc le CRSH devra donc faire apparaître plus clairement le caractère multidimensionnel. S'il est vrai que certaines recherches ont eu un réel impact au cours des dernières années, notamment dans des branches des sciences sociales trouvant des applications dans les secteurs privés, communautaires ou gouvernementaux, il y a lieu de croire que les décideurs choisissent les recherches qui détermineront l'application de politiques selon des critères fort rigoureux et même que, dans certains cas, leur choix est fortement influencé par des décisions politiques déjà prises, à tout le moins implicitement. Alors que certains réseaux stratégiques de recherche promettent des résultats hautement pertinents que les dirigeants pourront appliquer immédiatement dans certains domaines, d'autres réseaux se gardent d'une telle promesse, qui ne saurait être un critère d'évaluation généralisé des réseaux stratégiques de recherche. La diversité des impacts constitue en réalité l'un des grands atouts du programme d'appui aux réseaux stratégiques de recherche.

L'impact du savoir peut prendre deux autres formes particulièrement pertinentes dans le cadre du programme des réseaux stratégiques de recherche. La première est l'*impact social*. Parce qu'ils se concentrent sur la recherche communautaire et incluent des partenaires extérieurs au milieu universitaire dans un cadre plus égalitaire qu'auparavant, de nombreux réseaux proposés sont clairement déterminés à modifier les rapports entre leurs partenaires du milieu de la recherche et la société. Cela est particulièrement évident dans les réseaux qui proposent de traiter des questions à long terme dans des domaines comme l'étude de la condition des personnes handicapées et les travaux sur les communautés autochtones, mais on peut penser à une multitude d'autres champs de recherche où cela serait également vrai. L'amélioration quantifiable de la condition de groupes défavorisés, l'examen de problèmes troublants comme le vieillissement de la société, la rationalisation des processus sociaux et politiques, une meilleure infrastructure nationale, le fait d'avoir un impact perceptible sur la pratique professionnelle ou d'exercer des activités visibles dans la sphère publique : dans tous ces domaines, les travaux des humanistes et des spécialistes des sciences sociales peuvent

faire une différence réelle et souhaitable dans la vie des Canadiens et Canadiennes.

La dernière forme d'impact n'a aucune application immédiate, mais pourrait être à certains égards la plus importante, en partie parce que ses implications sont presque totalement imprévisibles. Il s'agit de l'*impact intellectuel* que pourraient avoir les humanistes et les spécialistes des sciences sociales, à l'intérieur comme à l'extérieur du milieu universitaire, qui choisissent de braquer leurs compétences sur les grands mystères de notre époque, voire de tous les temps. Un parfait exemple récent est celui de l'extraordinaire réalisation d'Andrew Wiles qui, après vingt ans d'acharnement, a réussi à résoudre la conjecture de mathématiques abstraites appelée le « dernier théorème de Fermat ». Même si la solution de ce problème n'a aucune application immédiate dans toute autre branche de l'activité humaine, il est indéniable que Wiles sera reconnu à juste titre comme l'un des plus grands mathématiciens de notre monde. De la même manière, les réseaux stratégiques de recherche pour l'« avancement intellectuel » promettent d'assurer une prééminence intellectuelle réelle et durable du Canada sur la scène internationale.

Phases clés du cycle de vie des réseaux

Recherche ou réseau : une dichotomie fondamentale

Avant d'envisager tout programme d'appui aux réseaux stratégiques de recherche, il faut se pencher carrément sur une question capitale : La raison d'être fondamentale d'un réseau stratégique de recherche est-elle de mener des recherches ou de relier les chercheurs? Cette question a été longuement débattue au sein de la communauté des chercheurs en sciences humaines, car les opinions sont fort partagées. De plus, elle est liée à un autre enjeu, celui de déterminer à quel point les réseaux stratégiques de recherche ajoutent de la valeur aux programmes existants du CRSH, enjeu que nous résumons ci-après.

Les partisans de l'appui de nouvelles recherches soutiennent que les réseaux de recherche n'ont en soi que peu

« It is important to underline the fact that the research cluster that we envision is possible now for the first time. With the support of agencies such as CRSH, we have been able to create, in a period of a decade, a research network and laboratory infrastructure that ranks among the very best in the world. Initiatives such as the ALFAB have shown how basic psycholinguistic research can be transformed into clinical tools. ...The units of research excellence are firmly established. We are now in a position to take that next crucial step - connecting them to each other and to the community.

CALLIOPE can make that happen. In order to understand how, let us consider the following metaphor: bricks and mortar. We conceive of research projects (standard research projects and larger initiatives such as those supported by the MCRI and CURA) as being the bricks of the research world. They are well-defined, and serve a particular purpose. And yet, as we know from the world of molecular structure, the nature of a material is as much a product of the connections between the atoms as it is of the nature of the atoms themselves. What CALLIOPE will add to the landscape is the mortar to connect the research bricks. It will also create entirely new connections to government agencies, community stakeholders, and end-users. » – *CALLIOPE: Canadians' language research link on linguistic performance in real time* (équipe dirigée par Gary Libben, Université de l'Alberta)

ou pas de valeur ajoutée car ils ne produisent pas de résultats, ou très peu : par conséquent, ils n'ont essentiellement aucun impact et n'ajoutent aucune valeur aux efforts courants. À cet argument, les promoteurs des réseaux comme moyens principalement destinés à relier les chercheurs canadiens et étrangers rétorquent que le CRSH compte déjà de nombreux programmes dont la fonction est d'appuyer les programmes de recherche à tous les niveaux d'échelle et de complexité, allant des subventions ordinaires de recherche à l'Initiative de la nouvelle économie et aux Grands travaux de recherche concertée. Ils soulignent également que les chercheurs communautaires peuvent s'impliquer à fond dans des recherches subventionnées par le CRSH grâce à des programmes existants comme celui des Alliances de recherche universités-communautés et le tout récent programme sur la recherche autochtone. Ces chercheurs admettent donc eux aussi que les réseaux stratégiques créés pour appuyer les nouvelles recherches n'ajoutent que peu ou pas de valeur, parce qu'ils dupliquent inévitablement une trop grande part des programmes en place du CRSH.

Une réponse à ce dilemme serait bien sûr de conclure que les deux camps ont raison et que les réseaux stratégiques de recherche n'ont aucune valeur ajoutée. Or, le consensus général qui se dégage des propositions et de la consultation s'oppose diamétralement à cette conclusion simpliste, car il reconnaît à juste titre que les deux points de vue ont leur mérite et que seul le produit de leur synthèse pourrait fournir une réponse satisfaisante. Si l'on admet qu'à quelques exceptions près, comme le manque de petits programmes de subventions et la démesure entre les subventions ordinaires de recherche et les programmes des GTRC, l'éventail actuel de programmes de subventions de recherche du CRSH est adéquat du point de vue conceptuel pour couvrir l'éventail complet de recherches en sciences humaines, la conclusion est inéluctable : le financement de nouvelles recherches ne peut ni ne doit être le but principal du programme de réseaux stratégiques de recherche. Mais pour que les réseaux soient effica-

« As a cluster with significant participation from humanists, NiCHE feels qualified to state that this further highlights the need to conceptualize SRCs as both networks and projects. Humanists tend to have less experience in large-scale collaborative research than do social scientists. Therefore, they are much more likely to develop or join an SRC only if it involves a reasonable extension beyond their existing level of collaboration – such as involvement in an association – and fits their existing individual research agenda. If CRSH were to define SRCs as fundamentally “projects”, this will discourage humanist involvement by imposing a Social Science model on Humanities research. (If, on the other hand, CRSH were to define SRCs as strictly “networks”, this might dissuade humanists from fully engaging with the potentialities of collaborative research.) » – *Finding our NiCHE: On Designing a Model Strategic Research Cluster (Network in Canadian History and Environment (NiCHE))*; équipe dirigée par Alan MacEachern, Université de Western Ontario)

ces, il est clair que le simple fait d'exploiter l'infrastructure de recherche, les données et les connaissances existantes ne suffira pas à produire le type d'impact voulu : la plupart des réseaux devront mener certaines recherches inédites en vue d'établir leur prééminence internationale dans leurs domaines.

La proposition est donc la suivante : mettre sur pied un programme dont l'objectif principal serait d'utiliser la création et la gestion de réseaux pour tirer le maximum d'avantages des programmes existants de subventions de recherche. En règle générale, beaucoup moins de la moitié des bourses accordées à un réseau servira à financer des recherches carrément nouvelles, et on doit s'attendre à ce que les membres du réseau aient accès à d'autres sources de financement pour défrayer la plupart de leurs dépenses en rapport direct avec leurs travaux. Mais ici encore, le mot d'ordre doit être la flexibilité, car on peut facilement penser à des champs d'étude spécialement en sciences humaines où les besoins globaux en ressources ne sont pas particulièrement importants, mais où la majorité des fonds doivent appuyer directement la recherche pour assurer la réussite du réseau.

Le cycle de vie des réseaux pourrait donc comporter trois phases distinctes, en l'occurrence la création, la maximisation de l'impact et la résolution.

« In November 2004, the five applicants below received a CRSH Strategic Research Clusters Design Grant on behalf of NiCHE: Network in Canadian History & Environment / Nouvelle initiative canadienne en histoire de l'environnement, a proposed network of Canadian scholars studying past relations with nature. To seek input and promote discussion from this community on how an environmental history cluster should be designed, we hosted four roundtables across Canada (at Fredericton, Trois-Rivières, Toronto, and Vancouver), and created a website and virtual workspace.

As discussion between researchers unfolded, the border between dream and reality blurred: a theoretical cluster became an embryonic one. Within the short time that our cluster has been operating, we have seen the great benefits of this organization. Opportunities have developed that simply would not have happened without the cluster format. We were approached by a leading international journal in our field to coordinate a special issue devoted to Canadian environmental history. We were approached by a major university press to create a reader. We generated modest funding beyond that received from CRSH, to keep the cluster alive. Five months after receiving the Design Grant, NiCHE has a mailing list of 150 researchers from across Canada: mainly historians and geographers, but also foresters, archivists, environmental scholars, and others. In the process of designing a cluster model, we have become a model cluster. »
— *Finding our NiCHE: On Designing a Model Strategic Research Cluster (Network in Canadian History and Environment (NiCHE))*; équipe dirigée par Alan MacEachern, Université de Western Ontario)

Phase 1 : création

Cette phase peut être considérée comme facultative, particulièrement si les réseaux doivent être formés d'entités bien établies comme des centres de recherche existants ayant constitué de solides dossiers de réalisations au fil des ans. Dans ce cas, toutes les conditions de réussite peuvent être satisfaites sans difficulté : nomination d'un directeur de projet ou d'un chercheur principal possédant l'expérience et les compétences nécessaires pour gérer un projet complexe de recherche collaborative en réseau à grande échelle; infrastructure et soutien administratif en place; importantes subventions de recherche existantes; et un groupe de participants prêts à s'engager de manière constructive dans la synthèse et l'optimisation de leurs recherches antérieures.

Dans d'autres circonstances, toutefois, cette phase sera essentielle au succès des réseaux proposés. Il sera parfois difficile, voire impossible, d'identifier d'emblée tous les participants possibles. Dans certains cas, le choix d'un responsable de projet adéquat pourra poser problème, en raison d'une pénurie ou d'un surplus de candidats. Il faut beaucoup de temps pour établir des liens solides avec des groupes non universitaires, mais il faudra absolument obtenir leur confiance et leur engagement si leur participation à la recherche est un facteur important qui ne doit pas être négligé. Enfin, certains chercheurs se montreront empressés de prendre part à la création d'un réseau de recherche, mais n'auront pas l'expérience nécessaire en gestion de projets, particulièrement dans le secteur des sciences humaines. Une phase initiale de un à trois ans, destinée principalement et explicitement à établir des relations avec des partenaires de recherche possibles, contribuera grandement à faire en sorte que tous les membres de la communauté de recherche en sciences humaines se sentent des partenaires, au moins potentiels, à part entière du programme de réseaux stratégiques de recherche. Elle présentera également l'avantage indéniable de réunir toutes les conditions favorables à la réussite du réseau avant l'étape de la demande de fonds pour la phase suivante, beaucoup plus vaste, de la maximisation de l'impact.

En ce qui concerne le CRSH, la phase de création pourrait exiger une forme de « financement de démarrage » qui déboucherait soit sur une « validation de principe » suffisante pour justifier une demande complète de subvention de conception de réseau, soit sur une décision d'abandon des travaux sur le réseau. En d'autres termes, le montant des fonds annuels requis pendant cette phase devrait être considérablement moindre que la subvention nécessaire à la phase 2, et pourrait être de l'ordre de 20 000 \$ à 100 000 \$ par an.

Phase 2 : croissance, développement et maturité

Durant cette phase, qui est celle de la maximisation de l'impact, les membres du réseau analysent, harmonisent et fusionnent les ensembles de données qui présentent un intérêt mutuel, favorisent la mobilité des étudiants, se rencontrent en personne régulièrement pour évaluer les progrès, élaborent et présentent des propositions de recherche conjointe, mettent en œuvre des sites Web communs, donnent des conférences de presse conjointes et s'engagent dans diverses autres activités fidèles au thème directeur qui a été à l'origine de la création du réseau.

C'est à cette étape-ci que les besoins en ressources sont les plus aigus, alors que les réseaux doivent satisfaire de nouvelles exigences en matière de soutien technique et administratif, de mobilité et d'appui des étudiants des cycles supérieurs, et d'harmonisation d'ensembles de données et de protocoles incompatibles ou partiellement compatibles. C'est aussi pendant cette période que les directeurs de projet devront assumer le fardeau administratif supplémentaire associé à la gestion d'un projet dont la portée et la complexité mettront à l'épreuve même les chercheurs les plus expérimentés et les plus compétents, et qu'ils demanderont un congé pour activités professionnelles.

Étant donné l'ampleur de ces enjeux, et parce que les réseaux s'attaqueront naturellement à d'énormes, voire d'insolubles, problèmes de recherche d'une portée nationale et internationale, il sera vital que le programme de réseaux stratégiques de recherche assure un financement stable à long terme (idéalement pendant cinq à sept ans, avec une seule possibilité de renouvellement).

Un aussi long financement semble nécessaire pour accorder une chance de succès aux réseaux; mais il se pourra très bien que les besoins en subventions varient d'une année à l'autre, et les candidats ne devront pas tenir pour acquis que le même niveau de financement leur sera automatiquement accordé chaque année de cette phase. Par exemple, il en coûte plus cher de mettre sur pied un réseau que d'en assurer le maintien; par contre, le niveau de communication interactive entre les membres peut augmenter au fur et à mesure que le réseau devient pleinement fonctionnel. Peu importe la décision finale, la flexibilité du financement, comme de tous les autres volets du programme, sera d'une importance capitale.

On s'entend généralement pour dire que l'obtention d'une seconde subvention pour la phase 2 devrait être subordonnée à un rendement satisfaisant à l'issue de la première période de la phase 2; ce rendement serait établi d'abord par des visites à mi-parcours, effec-

tuées l'antépénultième et la pénultième années de la période de financement initiale, puis dans le cadre d'une évaluation de sélection la dernière année.

Bien que la variabilité des réseaux proposés ne permette pas pour le moment de déterminer définitivement les ressources qui seront probablement nécessaires au bon fonctionnement d'un réseau pendant cette phase, on peut raisonnablement penser qu'elles se situeront dans la même fourchette que les ressources associées aux programmes des ARUC et des GTRC. Autrement dit, le CRSH devrait probablement envisager un engagement annuel de 200 000 \$ à 500 000 \$ environ par réseau.

Même si les réseaux auront besoin d'une certaine latitude dans l'administration des fonds alloués, l'opinion générale se rallie autour du principe qu'ils ne doivent pas devenir des « conseils subventionnaires délégués » de plein droit. Cela signifie qu'en pratique, comme on l'a vu plus haut, bien en deçà de la moitié du financement accordé devrait, presque sans exception, servir à appuyer directement la recherche; et même si les fonds sont attribués à la recherche plutôt qu'aux diverses fonctions associées au maillage des réseaux, les sommes ne devraient être allouées qu'aux chercheurs désignés dans la proposition d'origine. C'est-à-dire que les directeurs de réseau ne doivent pas être en position de solliciter et de sélectionner des propositions de recherche, ni d'octroyer des subventions sur la base de telles sollicitations.

Phase 3 : résolution

Bien que la plupart des équipes ayant participé au concours du programme de subventions de conception aient prôné le financement à long terme des réseaux (comme l'indique la section sur la phase 2 ci-dessus), et malgré le souhait général que le CRSH appuie plus longtemps les réseaux stratégiques de recherche, puisqu'un tel engagement exprimerait sa ferme résolution de mettre en application les nouvelles valeurs fondamentales, pratiquement personne n'a suggéré un appui non limité dans le temps de réseaux individuels. Autrement dit, le soutien du CRSH à un réseau donné ne devrait pas se poursuivre au-delà de deux périodes de financement pour la phase 2 (pour un total de deux à sept millions de dollars sur une période de cinq à sept ans, selon les besoins de subventions et le budget disponible).

À l'approche de l'épuisement des subventions de la phase 2, les membres du réseau devront décider s'ils désirent ou non continuer à travailler ensemble. Dans l'affirmative, il leur faudra trouver d'autres

sources de financement. S'ils souhaitent démanteler le réseau et se tourner vers d'autres activités, il y aura sûrement des questions à résoudre quant à l'exploitation du réseau, dont voici des exemples : publications inachevées, rédigées mais non encore présentées, ou présentées mais inédites; cosupervision des étudiants de troisième cycle dont la thèse est liée aux travaux du réseau; et gestion des relations avec la communauté et les autres partenaires. Dans tous les cas, étant donné la portée et l'échelle des activités du réseau, il est probable qu'une période de un ou deux ans sera nécessaire pour gérer adéquatement la transition vers d'autres sources de financement ou l'arrêt progressif des activités du réseau. Une dernière subvention transitoire, peu élevée (sans doute du même niveau que le financement de la phase de création), assurera le départ coordonné des membres du réseau ou la transition réussie vers d'autres sources de financement.

L'un dans l'autre, donc, on peut s'attendre à ce qu'un réseau stratégique de recherche fructueux soit opérationnel si l'on inclut les phases de création et de résolution de même que les deux périodes de financement de la phase 2 de 15 à 20 ans environ.

Leadership, gestion, gouvernance et imputabilité

Il ne suffit pas simplement d'accorder d'importantes subventions pour garantir la création, le développement et la réussite d'un réseau stratégique de recherche, ni pour déterminer, en fin de parcours, s'il doit maintenir son existence bien après que l'appui du CRSH aura cessé. Les qualités intangibles associées au leadership et à la gestion des entreprises de recherche menées à très grande échelle importent plus que l'accès stable à des ressources financières. Et même en présence d'un brillant leadership et d'une saine gestion, des structures de gouvernance solides et efficaces doivent être mises en place pour donner aux responsables et aux directeurs de projet les conseils et directives dont ils auront besoin pour prendre de difficiles décisions au cours du cycle de vie étendu de leur réseau de recherche. Enfin, les réseaux doivent rendre pleinement compte au public de l'utilisation des fonds qui leur ont été alloués ainsi que des résultats issus du financement public.

Leadership intellectuel

On serait tenté d'attribuer le leadership intellectuel d'un réseau stratégique de recherche à une seule personne et, en fait, il n'est pas rare qu'un chercheur visionnaire unique soit à l'origine d'une telle entreprise. Mais étant donné l'envergure des activités des réseaux de recherche, il paraît essentiel d'assigner la responsabilité du leadership intellectuel à un organisme plutôt qu'à une seule personne, d'autant plus que, comme nous l'avons vu, la durée de vie des réseaux est très longue, ce qui renforce la nécessité d'assurer la décentralisation de la « mémoire institutionnelle » des opérations du réseau. En cas d'accident ou de maladie grave, ou même de virage ra-

dical des intérêts de recherche d'une ou de plusieurs personnes clés, de telles structures contribueront à maintenir l'orientation transparente du réseau.

Certaines propositions de réseau se sont attaquées à ce problème en suggérant la création d'un conseil consultatif de recherche, ou d'un organe similaire, qui assumerait la responsabilité générale d'établir l'orientation des recherches et les priorités de réseautage, ainsi que de prendre des décisions déterminantes à l'égard de l'orientation stratégique du réseau. D'autres propositions envisagent une équipe de direction et de gestion combinée, composée d'un directeur de projet responsable de l'ensemble du réseau et d'un certain nombre de directeurs de recherche, chacun supervisant les travaux sur un sous-thème particulier. Il semble clair que l'approche structurale dépendra dans une assez large mesure de l'objectif de conception du réseau : comme cadre de nouvelles recherches ou comme moyen d'établir des liens entre les chercheurs. Dans le premier cas, le directeur de projet jouera essentiellement un rôle de « directeur général » ; dans le second, toutefois, il faudra sans doute nommer un leader plus visionnaire pour faire la synthèse des travaux en cours, prévoir et établir de nouveaux liens et explorer de nouvelles possibilités, y compris les occasions qui n'avaient pas été prévues au moment de la création du réseau.

« The project director and program directors will constitute the management team for the cluster. Overseeing them and providing input on overall direction will be an Advisory Board composed of distinguished individuals from the government, academic and private sectors. Individual researchers will be associated with one or more program areas and will have input through those program groups. » – *Canadian Labour Research Network (CLRN)* (équipe dirigée par W. Craig Riddell, professeur au Département des sciences économiques, Université de la Colombie-Britannique)

Gestion et logistique

Si les réseaux stratégiques de recherche ont pour fonction principale de produire de nouveaux résultats en favorisant la création de liens entre des chercheurs individuels, des équipes ou des centres de recherche établis, il semble clair qu'il faudra inévitablement consacrer beaucoup de temps et d'efforts à la coordination des activités de nœuds très dispersés. Certaines propositions semblent conclure que ce rôle doit être dévolu au directeur de projet, mais dans la plupart des cas, on pense plutôt à une certaine forme de gestion professionnelle. La nomination d'un « directeur de réseau » expérimenté dans la supervision et l'orientation de grands projets faisant appel à un groupe hétérogène de collaborateurs éparpillés paraît essentielle si les réseaux doivent produire les résultats escomptés. De plus, elle réduirait les besoins en congés pour activités professionnelles du

directeur de projet, en le libérant complètement de la coordination quotidienne des nœuds de recherche ainsi que de la logistique ou de l'organisation de réunions ou de conférences périodiques.

En ce qui concerne la gestion de la recherche, par opposition à celle du réseau, on suppose que la plupart des membres du réseau auront déjà accès au financement nécessaire pour engager le personnel de soutien qui contribuera au fonctionnement des projets de recherche individuels liés au réseau.

Gouvernance et processus décisionnel

Même avec un leadership remarquable et une gestion efficace, les réseaux stratégiques de recherche exigent une structure et un processus de prise de décisions officiels pour assurer leur bon fonctionnement. Cela est d'autant plus vrai que les réseaux ont une longue durée de vie et qu'ils se veulent des entités flexibles et organiques qui évoluent avec le temps. Pour orienter et modeler leur évolution afin qu'elle ne soit pas le fruit du hasard, les chercheurs qui évaluent les propositions de conception de réseau doivent réfléchir attentivement sur les structures et les processus de gouvernance les mieux adaptés à leurs propres besoins. Ces structures aspireront la plupart du temps à être fortement consensuelles, vu les types de chercheurs et la culture de gouvernance collégiale des universités, mais elles doivent envisager la possibilité de différences d'opinions marquées et prévoir des mécanismes pour les résoudre.

« The structure and governance model for SAGE-SRC have as priorities transparent decision-making processes; clear protocols for handling funding allocations; clear authority and accountability for achieving goals; clearly defined authority for final decisions; shared responsibility among centers; dedicated, experienced staff to ensure competent, timely services; flexibility and responsiveness to opportunities; ongoing facilitation of relationships (local, regional, national and global) among researchers, partners, and users; clear guidelines and mechanisms for online ("virtual") collaboration and networking; protocols about what information is shared and what is restricted within separate research teams; ground rules for how to balance and disseminate papers to both the public and peer-reviewed journals; established mechanisms for self-monitoring, such as using outside consultants; and effective bilingual operation (adapted from Cuneo, 2003). » – *ApprentisSAGE par le jeu et la simulation* (équipe dirigée par David Kaufman, Université Simon Fraser)

Les réseaux qui songent à s'associer à des partenaires communautaires devraient déterminer si ces derniers ont déjà mis en œuvre des modèles de gouvernance suffisamment efficaces pour être incorporés dans la structure proposée du réseau de recherche. Le cas

échéant, il est clair qu'il faudra leur accorder la responsabilité générale du leadership et de la gestion du réseau.

Imputabilité

Parce que les réseaux stratégiques de recherche seront responsables d'importantes sommes provenant des fonds publics, ils devront adopter des processus et des principes de reddition de comptes rigoureux. Dans les réseaux, les directeurs de projet pourront vouloir rédiger des contrats de rendement avec les responsables de chaque nœud, afin d'établir clairement les attentes dès le départ et d'évaluer ultérieurement les résultats. Au niveau des réseaux, il est conseillé que chaque réseau rédige son propre « énoncé de valeur » aussi clairement que possible au cours de l'élaboration de la proposition. Cet énoncé, qui devrait être un élément obligatoire de chaque proposition, établira la plupart du temps la valeur que le réseau proposé ajoutera à la recherche canadienne et internationale sur le thème à l'étude, l'impact potentiel du réseau (selon l'interprétation souple donnée ci-dessus) et les résultats spécifiques attendus de la création du réseau, en plus de ceux déjà escomptés de la recherche menée par les membres du réseau. Une telle déclaration devrait faciliter non seulement la sélection initiale des propositions, mais aussi la tâche des équipes de visite à mi-parcours et des futurs comités de sélection qui seront appelés à décider du renouvellement des subventions aux réseaux fructueux.

Par ailleurs, il faut comprendre qu'ici encore, étant donné le cycle de vie étendu des réseaux, une interprétation rigide de l'énoncé de valeur est déconseillée. S'il est normal que les réseaux évoluent et s'adaptent aux circonstances changeantes, on peut presque certainement s'attendre à ce que les résultats diffèrent de ceux prévus au moment de la création du réseau. D'où la nécessité d'un leadership, d'une gestion et d'une gouvernance valables, puisque tout écart de la proposition d'origine doit être examiné de manière transparente, documenté en détail et suffisamment justifié dans le cadre du processus de reddition de comptes.

Responsabilité du CRSH

Des propositions de réseau ont suggéré que certaines fonctions de gestion pourraient être plus efficaces si elles étaient centralisées au CRSH, notamment en matière de comptabilité et de déplacement. Or, il paraît improbable que le CRSH puisse assumer ce rôle efficacement, vu la diversité des thèmes, des membres et des intérêts des réseaux, sans parler de la grande variabilité de la participation des

institutions et des partenaires ainsi que de l'éloignement géographique des nœuds.

Par contre, le CRSH peut certainement assumer plusieurs rôles fort positifs. L'on songe par exemple à l'élaboration d'un guide de bonnes pratiques dans le domaine du leadership, de la gestion et de la gouvernance d'un réseau; au développement de saines procédures d'évaluation des réseaux lors des visites à mi-parcours; et à la formation des agents de programme sur les principes fondamentaux du développement de réseaux. Il serait par ailleurs souhaitable de mettre en place une méthode proactive d'identification de sources de financement additionnelles, particulièrement lorsque les réseaux approchent de la fin du cycle de financement de la phase 2 par le CRSH et désirent poursuivre leurs activités. La plupart des chercheurs qui sont appelés à siéger sur des comités d'évaluation du CRSH apprennent rapidement à apprécier l'engagement profond ainsi que les multiples talents du personnel professionnel du Conseil. Il serait prudent de tirer parti des connaissances accumulées de ce personnel à la fois pour la conception et pour la gestion des réseaux stratégiques. Un rôle clé que pourra jouer le personnel du CRSH, c'est d'assurer la transmission du savoir sur toute la gamme des réseaux. Le CRSH pourrait également apporter une contribution précieuse aux réseaux en mettant en contact les chercheurs oeuvrant déjà dans des domaines connexes afin de mettre en place les conditions nécessaires à la naissance d'un réseau. Il serait tout aussi souhaitable de promouvoir le contact entre les réseaux de manière à créer une nouvelle masse critique.

Un dernier point présente un intérêt particulier. Les réseaux stratégiques de recherche étant une nouvelle avenue pour les chercheurs en sciences humaines, dont la plupart explorent pour la première fois les possibilités offertes par une telle interaction collaborative à grande échelle, il semble essentiel que toutes les équipes des réseaux actuellement subventionnés se rencontrent au moins tous les deux ans, par exemple dans le contexte d'une « exposition du savoir » similaire à celle qui a eu lieu dans le cadre de la première conférence nationale sur les réseaux stratégiques de recherche en février 2005. Cette rencontre autoriserait un partage efficace des bonnes pratiques et permettrait au CRSH de mettre en valeur les meilleurs travaux rendus possibles par les réseaux de recherche.

Annexe 1 :

Points de discussion du forum

Une question préliminaire :

1. Spécificité : Est-il exact de conclure que la définition générale des réseaux stratégiques de recherche annoncée au départ dans l'appel de propositions de conception était essentiellement correcte, en insistant sur le fait que la valeur ajoutée des réseaux stratégiques de recherche provient de l'utilisation des points forts actuels, de la promesse de prééminence intellectuelle, de la diversité des participants ainsi que de l'interdépendance des réseaux avec les nouvelles valeurs fondamentales de l'engagement interactif et de l'impact du savoir?

Quatre questions clés :

2. Ressources : Quelles sont les limites minimales et maximales adéquates en ce qui concerne la taille et l'envergure des réseaux stratégiques de recherche, et quelles sont les implications de cette décision quant au montant, à la durée et au but appropriés du financement?
3. Autonomie : Dans quelle mesure la sélection thématique sera-t-elle restreinte, de quel niveau d'autonomie les réseaux stratégiques de recherche financés ont-ils besoin pour réaliser leur plein potentiel et comment le CRSH peut-il maintenir adéquatement une surveillance pendant la durée du financement d'un réseau stratégique de recherche?

4. Gestion : Quelles structures de gouvernance sont les mieux adaptées aux réseaux stratégiques de recherche, quel rôle une administration professionnelle devrait-elle jouer et que pouvons-nous apprendre de l'expérience des autres?
5. Évaluation : Comment les propositions de réseaux stratégiques de recherche seront-elles sélectionnées, quelles sont les réalisations attendues des réseaux stratégiques de recherche financés, comment mesurerons-nous les résultats et quelles seront nos attentes à l'égard du programme considéré comme un tout?