

Chapitre 9

**La gestion du personnel
scientifique et technologique**

Suivi

Table des matières

	Page
Points saillants	9-5
Introduction	9-7
Objet du suivi	9-8
Observations	9-8
De nombreuses activités s'attaquent aux problèmes soulevés en 1994	9-8
La communauté élabore un plan directeur et des accords de reddition de comptes	9-8
La communauté discute de questions d'intérêt commun	9-9
Les groupes de travail recommandent des plans d'action	9-10
Les défis de recrutement et de maintien des employés sont de taille	9-11
Il faut passer à l'action	9-11
La communauté doit axer ses efforts sur les activités de recrutement	9-12
La communauté réclame des mesures de recrutement externe plus souples	9-14
Il faut maintenir en poste le personnel de grande réputation	9-14
La capacité de gestion : il y a du progrès	9-15
Conclusion	9-16
À propos du suivi	9-18
Pièces	
9.1 Recommandations de deux groupes de travail au Comité directeur supérieur des ressources humaines en sciences et technologie	9-11
9.2 Répartition des groupes professionnels technologiques et scientifiques pour les six ministères à vocation scientifique	9-13
9.3 Approche suivie par l'Institut national de recherche sur les eaux pour élaborer un profil de compétences de ses gestionnaires en recherche et développement	9-15
Annexe	
Structure de gestion adoptée par la communauté scientifique et technologique	9-19



La gestion du personnel scientifique et technologique

Suivi

Points saillants

9.1 Nous sommes satisfaits des efforts déployés par la communauté scientifique et technologique pour donner suite aux recommandations de notre vérification de 1994 et aux préoccupations exprimées dans notre rapport de suivi de 1996. À notre avis, malgré un contexte difficile, la communauté fait preuve de leadership et de persévérance pour régler les questions liées aux ressources humaines que nous avons soulevées.

9.2 Dans l'ensemble, les travaux accomplis par la communauté depuis notre vérification de 1994 lui permettent de passer à l'action. Mais il reste des défis de taille à relever. La communauté devrait régler en priorité les questions découlant des changements survenus dans son profil démographique qui peuvent affaiblir ou compromettre la capacité du gouvernement en sciences et technologie. Dans ce contexte, la communauté devrait relever le double défi de recruter de jeunes scientifiques et technologues prometteurs et de maintenir en poste le personnel de grande réputation pour les encadrer. La communauté exige donc, et à juste titre, de nouvelles mesures de recrutement externe ainsi que les outils et les ressources nécessaires parce qu'elle pourrait devoir embaucher entre 2 500 et 3 300 employés au cours des cinq prochaines années afin de bâtir un effectif scientifique et technologique tant renouvelé que rajeuni.

Contexte et autres observations

9.3 Au 31 mars 1998, l'administration fédérale comptait près de 20 000 employés techniques et scientifiques répartis dans des ministères, des organismes, des sociétés d'état et des établissements de recherche; ces employés étaient affectés aux activités en sciences naturelles et génie (ci-après la « communauté scientifique et technologique »).

9.4 La communauté scientifique et technologique contribue d'une façon importante à l'application de la stratégie fédérale en matière de sciences et de technologie. Publiée en 1996, la stratégie met l'accent sur la création d'emplois et la croissance économique, l'amélioration de la qualité de vie des Canadiens et l'avancement des connaissances.

9.5 La réduction des dépenses et des effectifs au sein de l'administration fédérale a transformé le profil de la communauté scientifique et technologique et a empiré les problèmes de recrutement et de renouvellement de longue date. Le changement survenu dans le profil de l'âge présente un grand défi pour l'avenir de la communauté. Non seulement les scientifiques et les technologues les plus âgés et les plus expérimentés ont quitté le gouvernement depuis 1994, mais les plus jeunes et les plus prometteurs aussi.

9.6 À la suite de notre vérification en 1994 de la gestion du personnel scientifique, la communauté s'est mobilisée pour élaborer un cadre de gestion et un plan directeur axé sur les résultats en vue de solutionner les problèmes soulevés, tels que la nécessité d'aborder la gestion du personnel scientifique sous un angle plus stratégique, de veiller de manière plus systématique au renouvellement du personnel scientifique et d'assurer le maintien du capital de compétences et de connaissances dans les établissements de recherche. Des groupes de travail ont été mis sur pied pour étudier des questions importantes liées aux ressources humaines. Ils ont recommandé entre autres, au Comité directeur supérieur des ressources humaines en sciences et technologie, l'adoption de nouveaux mécanismes et la nécessité d'élaborer des stratégies en ressources humaines pour améliorer la gestion du personnel scientifique et technologique dans les ministères et les organismes à vocation scientifique.

9.7 En 1994, nous avons insisté sur la nécessité de perfectionner la capacité de gestion et de la rendre plus efficace. Dans ce contexte, la communauté a dressé un profil des compétences pour les gestionnaires en sciences et technologie. Au cours de nos consultations, nous avons noté que la plupart des ministères à vocation scientifique utilisaient leurs propres profils de compétences plutôt que celui élaboré par le groupe de travail. De plus, ces profils servaient presque uniquement à identifier les besoins en formation; en règle générale, ils ne servaient ni à la sélection de gestionnaires, ni à leur promotion, ni à l'évaluation de leur rendement. Les pratiques relevées semblent indiquer un manque de consensus au sein de la communauté quant aux compétences en gestion inscrites au profil élaboré par le groupe de travail. Cela pourrait éventuellement gêner l'intégration des activités de recrutement et de formation ainsi que les systèmes de récompenses, de promotion et de rémunération prévus par le *Plan directeur pour la gestion des ressources humaines dans les domaines scientifiques et technologiques*.

9.8 Le Secrétariat du Conseil du Trésor, les ministères et les organismes à vocation scientifique et la communauté scientifique et technologique s'engagent à poursuivre les stratégies et les plans élaborés à ce jour.

Introduction

9.9 Le gouvernement fédéral dépense environ six milliards de dollars par année en recherche et développement, soit le quart de l'investissement global consenti dans ce domaine au Canada. À ce titre, le gouvernement est un intervenant de premier ordre dans les travaux généraux que notre pays mène en sciences et technologie. En 1996, le gouvernement a publié sa stratégie dans le domaine des sciences et de la technologie qui met l'accent sur trois objectifs, à savoir : la création d'emplois et la croissance économique; l'amélioration de la qualité de vie des Canadiens; l'avancement des connaissances.

9.10 Au 31 mars 1998, le gouvernement estimait à environ 20 000 le personnel fédéral affecté aux activités scientifiques et technologiques en sciences naturelles et génie (ci-après la « communauté scientifique et technologique » ou la « communauté »). Ces employés travaillaient dans les six ministères à vocation scientifique les plus importants — c'est-à-dire Agriculture et Agroalimentaire Canada, la Défense nationale (personnel civil), Environnement Canada, Pêches et Océans, Ressources naturelles Canada et Santé Canada, dont l'employeur est le Conseil du Trésor — et au sein d'organismes à vocation scientifique et de sociétés d'État, tels que le Conseil national de recherche et le Centre de recherches sur les communications.

9.11 Au cours des 30 dernières années, de nombreuses tentatives ont été faites pour régler des problèmes importants liés à la gestion du personnel scientifique, notamment la capacité de gestion et le maintien d'un effectif scientifique de « calibre mondial ». À la suite de notre vérification des activités fédérales en sciences et technologie en 1994, la communauté scientifique et technologique s'est mobilisée pour élaborer une

approche mieux structurée en gestion des ressources humaines. En mars 1996, le Secrétariat du Conseil du Trésor a rendu public le *Cadre de gestion des ressources humaines de la communauté scientifique et technologique fédérale*. Ce document contient, entre autres, des objectifs et décrit la structure de gestion mise en place pour régler les questions liées aux ressources humaines, notamment celles soulevées au cours de notre vérification en 1994 (voir le chapitre 11 de notre rapport de 1994).

9.12 Dans notre rapport de suivi de 1996 (voir le chapitre 15 de notre rapport de 1996), nous avons constaté que le Secrétariat du Conseil du Trésor, de concert avec les ministères et les organismes à vocation scientifique et la communauté scientifique et technologique, avait entrepris une série d'initiatives visant à répondre aux recommandations formulées lors de notre vérification de 1994. En 1996, nous avons précisé que le test ultime du Cadre serait la mesure dans laquelle il serait accepté par le gouvernement et mis en oeuvre par la communauté.

9.13 Il est important de noter que cette série d'initiatives est survenue dans un contexte particulièrement difficile alors que les salaires et les traitements étaient gelés à leur niveau de 1991 et que le gouvernement se mettait à « Repenser le rôle de l'État » en lançant plusieurs examens. L'un d'entre eux, l'Examen des programmes, consistait à examiner rigoureusement les « dépenses des programmes » et à revoir le rôle et les responsabilités du gouvernement au regard de l'exécution des programmes. L'Examen des programmes a entraîné une réduction considérable des dépenses et de la taille de la fonction publique. Tous ces événements ont eu des effets importants sur les activités et la capacité des ministères à vocation scientifique ainsi que sur le moral et la satisfaction des employés au travail.

La communauté scientifique et technologique avait entrepris une série d'initiatives visant à répondre aux recommandations formulées lors de notre vérification de 1994.

Cette série d'initiatives est survenue dans un contexte particulièrement difficile.

Objet du suivi

9.14 Étant donné l'importance du *Cadre de gestion des ressources humaines de la communauté scientifique et technologique fédérale* et le fait qu'il s'est écoulé un peu plus de deux ans depuis notre dernier suivi, nous croyons que le moment est venu de voir les progrès de la mise en oeuvre du Cadre. Le présent chapitre constitue notre évaluation de l'avancement des travaux réalisés depuis 1994 en ce qui concerne :

- les problèmes de renouvellement, de rajeunissement et de recrutement du personnel scientifique;
- l'amélioration de la capacité de gestion, notamment par l'élaboration de profils de compétences pour les questionnaires d'établissement de recherche.

9.15 Nous avons interrogé des intervenants de la communauté scientifique et technologique et consulté différents rapports rendus publics par la communauté ou par d'autres organismes. Nous avons utilisé les systèmes d'information du Secrétariat du Conseil du Trésor pour quantifier certains résultats. La section **À propos du suivi**, à la fin du présent chapitre, contient des précisions sur l'objectif et l'étendue de notre travail et la méthode retenue.

Observations

De nombreuses activités s'attaquent aux problèmes soulevés en 1994

La communauté élabore un plan directeur et des accords de reddition de comptes

9.16 En 1994, nous nous préoccupions du manque d'engagement de la part du gouvernement de mettre en oeuvre les recommandations des études réalisées

depuis une trentaine d'années ainsi que de l'absence de personnes responsables pour prendre les mesures correctives. En 1996, nous avons reconnu que l'appui du Secrétariat du Conseil du Trésor, des ministères et des organismes à vocation scientifique et de la communauté avait largement contribué à faire avancer la mise en oeuvre du *Cadre de gestion en ressources humaines de la communauté scientifique et technologique fédérale*. Nous avons également précisé que les ministères et les organismes à vocation scientifique devaient cependant effectuer des travaux importants pour réaliser les activités prévues par le Cadre. Dans ce contexte, nous avons mentionné l'importance des plans de mise en oeuvre axés sur des résultats, qui devraient faire état des principales étapes, des calendriers, des jalons et des besoins en ressources.

9.17 Au nom de la communauté scientifique et technologique, le Secrétariat du Conseil du Trésor nous a fait parvenir à l'été de 1997 un document de gestion, le *Plan directeur pour la gestion des ressources humaines dans les domaines scientifiques et technologiques*.

9.18 Le Plan directeur a été élaboré en concertation avec tous les intervenants, à savoir le Secrétariat, les ministères et les organismes à vocation scientifique et les syndicats. Il précise les plans d'action et les résultats attendus, les activités de mise en oeuvre et les projets pilotes. Le Plan directeur identifie les responsabilités, notamment celles des groupes de travail chargés d'étudier des questions liées à la gestion des ressources humaines en sciences et technologie, questions soulevées lors de notre vérification en 1994. Le Plan directeur prévoit un calendrier d'exécution et les actions prioritaires tout en établissant les ressources nécessaires. Enfin, il énonce des critères de succès, des mesures de rendement pour les résultats attendus et des mécanismes pour renforcer

l'obligation de rendre compte des résultats.

9.19 À notre avis, le Plan directeur répond à l'essentiel de nos recommandations de 1994 sur l'élaboration d'une stratégie pour la gestion du personnel scientifique. Il présente un avantage particulier puisque c'est un guide qui facilite la mise en oeuvre d'initiatives en ressources humaines et qui permet d'intégrer et de coordonner les questions horizontales en sciences et technologie. De plus, le Plan directeur comporte suffisamment de renseignements pour permettre aux ministères et aux organismes à vocation scientifique de réaliser les activités nécessaires à la gestion améliorée de leur personnel scientifique. À cet égard, la structure de reddition de comptes est digne de mention et les attentes fixées par la communauté pour atteindre les objectifs à court terme nous semblent réalistes.

9.20 Le Plan directeur conservera ces avantages si ses concepteurs et ses adhérents maintiennent l'approche de consultation employée jusqu'ici pour régler les questions actuelles et futures liées à la gestion du personnel scientifique. Par ailleurs, nous croyons que le Plan directeur mis à jour régulièrement peut tenir la communauté au courant des progrès réalisés et des résultats obtenus.

9.21 Au cours du suivi, nous avons noté que les groupes de travail faisait rapport sur l'état d'avancement de leurs travaux au Comité directeur supérieur des ressources humaines en sciences et technologie (voir l'annexe). Celui-ci présentait à son tour les questions importantes liées aux ressources humaines au Sous-comité de la collectivité des sciences et de la technologie du Comité des hauts fonctionnaires. Le site de la communauté dans Internet (<http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/hr/scitech>), que gère le Secrétariat du Conseil du Trésor,

énonce entre autres le résultat des travaux des groupes de travail.

9.22 À notre avis, la structure de reddition de comptes pourrait être toutefois plus transparente en identifiant par exemple comment les progrès réalisés et les résultats obtenus seront communiqués au Parlement et à la communauté. En 1998, la communauté scientifique et technologique a présenté ses constatations dans le *Premier rapport sur la mise en oeuvre — La Relève*. (Mise en place en 1997, La Relève est une initiative gouvernementale qui vise essentiellement à moderniser la fonction publique du Canada en mettant pleinement à profit les talents des employés.) Au terme de nos travaux de suivi, la nature et la forme du rapport de 1999 et pour les années futures faisaient l'objet de discussions.

La communauté discute de questions d'intérêt commun

9.23 En 1994, nous avons recommandé que le gouvernement crée un forum visant à aborder les questions liées à la gestion du personnel scientifique. Au terme de nos travaux de suivi en 1996, nous étions toujours préoccupés par l'absence d'un forum pour partager les « meilleures pratiques » de gestion des ressources humaines et discuter des questions d'intérêt commun.

9.24 En décembre 1998, la communauté a tenu un colloque à l'intention des gestionnaires scientifiques sous le thème « L'effectif sur les sciences et la technologie — La gestion de votre investissement ». Le Secrétariat du Conseil du Trésor, les ministères et les organismes à vocation scientifique, les syndicats et la communauté scientifique et technologique ont débattu des pratiques exemplaires et des solutions novatrices concernant les questions actuelles et futures liées à la gestion du personnel scientifique et technologique.

9.25 Il s'agissait d'une occasion de discuter de questions d'intérêt commun et

Le Plan directeur de la communauté répond à l'essentiel de nos recommandations de 1994 sur l'élaboration d'une stratégie pour la gestion du personnel scientifique.

Tous les groupes de travail ont soumis des rapports qui identifiaient des moyens efficaces, des conditions essentielles et des plans d'action pour améliorer la gestion du personnel scientifique.

de communiquer aux intéressés des solutions aux problèmes vécus. Toutefois, afin d'obtenir l'engagement et le soutien continus de la communauté et des autres intervenants, il faut continuer d'accorder autant d'importance à la consultation et à la communication qu'aux moyens d'obtenir les résultats escomptés. Ainsi, lorsque les gestionnaires scientifiques, les chercheurs et les autres intervenants collaborent à cerner leurs problèmes de gestion des ressources humaines, ils sont susceptibles d'adhérer plus facilement aux solutions proposées et de maintenir leur engagement. La communauté scientifique et technologique continue d'accorder une priorité à la communication en 1999.

Les groupes de travail recommandent des plans d'action

9.26 En 1996, nous avons souligné le temps et les efforts consacrés par la communauté scientifique et technologique pour régler les questions de longue date soulevées dans notre rapport de 1994. Nous y avons mentionné la nécessité d'aborder la gestion du personnel scientifique sous un angle plus stratégique, de veiller de manière plus systématique au renouvellement, et d'assurer le maintien du capital de compétences et de connaissances dans les établissements de recherche. Nous craignons cependant que les efforts et l'élan ne se dissipent, surtout parce que des initiatives importantes devaient survenir en même temps que l'Examen des programmes et la réduction des dépenses et des effectifs.

9.27 Lors de notre suivi, nous avons noté que des mécanismes avaient été proposés pour assurer la continuité des travaux. Par exemple, le groupe de travail chargé d'étudier les questions liées à l'effectif et à la mobilité recommandait au Comité directeur supérieur que la communauté scientifique et technologique soit administrée de façon centrale, en

fonction de ses propres caractéristiques et besoins. Le groupe de travail ajoutait que ce régime centralisé de gestion devrait comprendre la mise en place, au Secrétariat du Conseil du Trésor, d'une infrastructure destinée à appuyer les ministères à vocation scientifique et la communauté.

9.28 Nous avons aussi noté que, malgré les compressions budgétaires et la réduction des effectifs, la continuité des travaux a été maintenue, même s'il y a eu quelques retards. Tous les groupes de travail ont soumis des rapports qui identifiaient des moyens efficaces, des conditions essentielles et des plans d'action pour améliorer la gestion du personnel scientifique. Leurs recommandations abordaient une infrastructure propre à la communauté, l'adoption de nouveaux mécanismes, la nécessité d'élaborer des stratégies en ressources humaines et l'élimination d'obstacles systémiques.

9.29 À titre d'exemple, le groupe de travail chargé d'étudier les questions liées au recrutement et au renouvellement de la communauté recommandait au Comité directeur supérieur que les ministères et les organismes à vocation scientifique élaborent et mettent en oeuvre des programmes de promotion destinés à mieux sensibiliser les personnes susceptibles de postuler un emploi ou de s'intéresser aux activités et aux succès fédéraux dans le secteur des sciences et de la technologie. Le groupe de travail ajoutait que ces programmes devraient surtout cibler les étudiants pour les amener à envisager davantage les sciences comme champs d'étude et à voir les ministères et les organismes à vocation scientifique comme des employeurs éventuels. La pièce 9.1 présente certaines recommandations du groupe de travail sur l'effectif et la mobilité ainsi que du groupe de travail sur le recrutement et le renouvellement.

9.30 Le groupe de travail chargé d'étudier les questions liées à la classification des emplois et à la compression des salaires n'a pu terminer son travail parce qu'il attend les décisions concernant la Norme générale de classification qui, selon le gouvernement, devrait être mise en oeuvre en 1999. La communauté devra concilier un système de classification et d'évaluation des postes avec un système de promotion des chercheurs axé sur les compétences et les contributions individuelles.

9.31 À notre avis, les éléments nécessaires à la phase de planification sont en place; la communauté scientifique et technologique est maintenant en mesure de passer à l'action

Les défis de recrutement et de maintien des employés sont de taille

Il faut passer à l'action

9.32 En 1994, nous avons souligné l'importance pour une organisation scientifique de continuer de se renouveler de manière à maintenir sa créativité et sa productivité à long terme.

9.33 En 1996, nous avons constaté que la réduction des effectifs de la communauté scientifique et technologique s'était traduite par la perte d'un bon nombre de scientifiques expérimentés. Nous avons aussi noté que de jeunes scientifiques employés pour une période déterminée, et considérés très prometteurs

Les éléments nécessaires à la phase de planification sont en place; la communauté est maintenant en mesure de passer à l'action.

Pièce 9.1

Recommandations de deux groupes de travail au Comité directeur supérieur des ressources humaines en sciences et technologie

Groupe de travail sur l'effectif et la mobilité	Groupe de travail sur le recrutement et le renouvellement
<ul style="list-style-type: none"> Effectuer l'analyse et la projection exhaustive de l'effectif des sciences et de la technologie à l'échelle de l'administration fédérale, à l'appui de la gestion de la collectivité et des initiatives menées par chaque ministère. Établir les mécanismes, les processus et les bases de données nécessaires pour mettre en oeuvre le partage des pratiques exemplaires et des renseignements entre les ministères à vocation scientifique, à l'échelle de l'administration fédérale. La collectivité des sciences et de la technologie devrait accroître la mobilité au sein de l'administration fédérale en supprimant résolument les obstacles qui gênent actuellement les mouvements de personnel. Maximiser l'utilisation des programmes officiels existants en matière de mobilité et de rajeunissement, en intégrant à la conception et à l'exécution du programme un volet propre aux sciences et à la technologie. En complément des programmes existants, créer un programme d'échanges fondé sur des affectations, propre à la collectivité des sciences et de la technologie, ayant pour objet d'offrir des affectations interministérielles de courte et de moyenne durée. Ce programme devrait également être axé sur l'échange d'affectations de rotation entre les régions et l'administration centrale et vice versa. 	<ul style="list-style-type: none"> Tous les ministères et organismes à vocation scientifique et technologique devraient élaborer une stratégie de recrutement et de renouvellement à long terme. Les ministères et organismes fédéraux devraient encourager l'emploi d'étudiants de premier cycle et d'étudiants diplômés, ainsi que des titulaires de bourses de recherche dans les organisations scientifiques et technologiques. Les ministères et organismes à vocation scientifique et technologique devraient négocier des accords de collaboration avec des établissements d'enseignement, avec l'industrie et avec d'autres organismes gouvernementaux au Canada et à l'étranger. Tous les ministères et organismes à vocation scientifique et technologique devraient adopter des plans de recrutement et de renouvellement des gestionnaires en sciences et technologie. On devrait déléguer plus de pouvoirs à tous les ministères et organismes à vocation scientifique et technologique et leur accorder plus de latitude dans le domaine de la dotation en personnel et du recrutement.

Source : extraits de rapports des groupes de travail précités au Comité directeur supérieur des ressources humaines en sciences et technologie, 1997

Les problèmes de rajeunissement, de recrutement et de maintien de l'effectif ont empiré depuis 1994 et doivent être réglés en priorité.

Faute d'action vigoureuse, la capacité du gouvernement en matière de sciences et de technologie pourrait être sérieusement compromise.

par les ministères, avaient quitté en vue de protéger les postes de personnes nommées pour une période indéterminée. Nous avons alors conclu que, sur le plan du renouvellement et du recrutement de son personnel scientifique, la communauté faisait face à un défi encore plus grand qu'en 1994.

9.34 Depuis, nous avons effectué d'autres analyses démographiques. Nos analyses complétant celles de la communauté indiquent que les six ministères à vocation scientifique les plus importants, dont le Conseil du Trésor est l'employeur, ont vu diminuer leur effectif total en sciences et technologie de près de 25 p. 100 entre 1994 et 1998; cela représente une diminution nette de près de 5 000 employés pour tous les types d'emploi. Il est à noter que, de ce nombre, environ 1 300 employés ont été transférés à l'Agence canadienne d'inspection des aliments. (À titre d'employeur distinct, l'Agence ne relève pas du Conseil du Trésor pour ce qui est des questions liées aux ressources humaines.)

9.35 Comme l'indique la pièce 9.2, nos analyses nous ont permis de constater que certains groupes professionnels ont connu une diminution nette plus importante depuis 1994. Des analyses complémentaires ont aussi montré que ce sont les premiers niveaux d'entrée des emplois pour une période indéterminée qui ont été les plus touchés.

9.36 La proportion des employés nommés pour une période indéterminée par rapport aux employés nommés pour une période déterminée a baissé. En 1994 dans les six ministères à vocation scientifique, le nombre d'employés nommés pour une période déterminée représentait 9,5 p. 100 de la population; en 1998, il représentait 16,5 p. 100 de celle-ci.

9.37 Le changement survenu dans le profil de l'âge de l'effectif nommé pour une période indéterminée présente un grand défi pour l'avenir de la communauté

scientifique et technologique et son renouvellement. Nos analyses ont révélé que ce sont à la fois les jeunes et les plus âgés qui ont quitté la communauté depuis 1994. La majorité du personnel scientifique était d'âge moyen entre 1994 et 1998. Le nombre d'employés nommés pour une période indéterminée et âgés de 19 à 40 ans a diminué de 10 p. 100, alors que le nombre de ceux âgés de 41 ans ou plus a augmenté de 10 p. 100. En 1998, l'âge moyen des employés nommés pour une période déterminée était de 36 ans; nos analyses n'ont relevé aucune fluctuation importante du profil de cet âge entre 1994 et 1998.

9.38 Certaines de nos vérifications et analyses ainsi que les analyses effectuées par les ministères à vocation scientifique ont produit des résultats semblables face aux déficits démographiques qui peuvent affaiblir leur capacité opérationnelle. Les problèmes de rajeunissement, de recrutement et de maintien de l'effectif ont empiré depuis 1994 et doivent être réglés en priorité. Faute d'action vigoureuse, la capacité du gouvernement en matière de sciences et de technologie pourrait être sérieusement compromise. Selon ses propres analyses, la communauté estime que les six ministères à vocation scientifique les plus importants pourraient devoir recruter entre 2 500 et 3 300 employés pour une période indéterminée afin de remplacer au cours des cinq prochaines années ceux qui prendront leur retraite et ceux qui quitteront leur poste pour d'autres raisons. Un groupe de travail a été chargé de définir les besoins à court, à moyen et à long terme de ces ministères à vocation scientifique.

La communauté doit axer ses efforts sur les activités de recrutement

9.39 Les stratégies de recrutement des ministères à vocation scientifique traitent de points communs, notamment la nécessité de changer la perception de la fonction publique fédérale à titre d'employeur et de clarifier davantage le

rôle du gouvernement dans le domaine des sciences. Pour promouvoir et démystifier les sciences, les ministères et les organismes à vocation scientifique proposent d'engager plus de diplômés des 1^{er} et 2^e cycle qu'auparavant. De même, les stratégies suggèrent d'inviter les scientifiques déjà à la retraite à promouvoir les sciences dans les collèges et les universités et à faire du mentorat auprès de jeunes recrues. Au cours du

dernier forum des sous-ministres adjoints tenu en juin 1998, on a proposé d'offrir un programme de formation au travail pour les étudiants ou d'orienter l'octroi de bourses universitaires vers certains secteurs jugés prioritaires.

9.40 Les stratégies de recrutement envisagées par la communauté scientifique et technologique rejoignent les recommandations inscrites dans la

Pièce 9.2

Répartition des groupes professionnels technologiques et scientifiques pour les six ministères à vocation scientifique¹

Tous les types d'emploi

Groupes professionnels	Avril 1994	Mars 1998	Réduction ou augmentation nette ²	ACIA ³
Technologie				
Dessin et illustration (DD)	682	373	(309)	1
Soutien technologique et technique (EG)	6 008	4 664	(1 344)	280
Électronique (EL)	677	722	45	
Techniciens divers (GT)	2 056	1 319	(737)	
Sciences				
Agriculture (AG)	283	35	(248)	187
Sciences biologiques (BI)	1 308	1 172	(136)	95
Chimie (CH)	460	362	(98)	62
Services scientifiques de la défense (DS)	569	439	(130)	
Génie et arpentage (EN)	1 224	1 036	(188)	2
Sciences forestières (FO)	167	87	(80)	
Médecine (MD)	159	129	(30)	
Météorologie (MT)	621	486	(135)	
Sciences infirmières (NU)	1 025	780	(245)	
Sciences physiques (PC)	1 232	780	(452)	
Pharmacie (PH)	38	23	(15)	
Recherche scientifique :				50
Directeur de recherche (SE-REM)	196	165	(31)	
Chercheur scientifique (SE-RES)	1 945	1 527	(418)	
Réglementation scientifique (SG)	438	293	(145)	216
Médecine vétérinaire (VM)	587	33	(554)	423
Total	19 675	14 425	(5 250)	1 316

¹ Agriculture et Agroalimentaire Canada, la Défense nationale (personnel civil), Environnement Canada, Pêches et Océans, Ressources naturelles Canada et Santé Canada.

² La réduction ou l'augmentation nette tient compte des embauches et des départs au cours de la période citée.

³ Emplois transférés à l'Agence canadienne d'inspection des aliments, en 1998.

Source : Secrétariat du Conseil du Trésor, fichiers Titulaire 1994 et 1998 (*non vérifié*)

Le défi du gouvernement ainsi que des ministères et des organismes à vocation scientifique est non seulement de rémunérer suffisamment leurs employés, mais aussi d'assurer un milieu de travail stimulant.

récente étude menée par la Commission de la fonction publique, *Relever le défi — Recruter la prochaine génération de diplômés universitaires pour la fonction publique*. Les étudiants qui ont répondu au sondage de la Commission ont montré qu'ils ne connaissent que peu de débouchés dans leur champ d'études à la fonction publique fédérale.

La communauté réclame des mesures de recrutement externe plus souples

9.41 Au cours du colloque tenu en décembre 1998, certains gestionnaires scientifiques prétendaient que les pouvoirs qui leur sont actuellement délégués ne les autorisent qu'à embaucher des employés occasionnels, sauf dans les cas où, par exemple, il y a des ententes spéciales avec la Commission de la fonction publique.

9.42 Parmi les projets pilotes proposés par les ministères à vocation scientifique et la communauté, la Commission de la fonction publique a adopté en 1997 des mesures de recrutement plus souples pour que le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire puisse faire face à ses priorités de collaboration avec le secteur privé dans le cadre du Programme de partage des frais pour l'investissement en recherche et développement. La Commission a fait appel à un décret qui exclut certaines nominations de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* en tout ou en partie. (Les décrets d'exclusion sont recommandés par la Commission de la fonction publique et approuvés par le gouverneur en conseil.) Selon les rapports d'étape, le recrutement pour ce projet n'a pris que trois jours en moyenne. De plus, le même décret d'exclusion a permis à deux établissements de recherche de recruter entre juillet 1997 et décembre 1998 près de 200 scientifiques pour une période déterminée. Par la suite, au cours du processus de recrutement actuel, on a offert à quelques personnes un emploi pour une période indéterminée.

9.43 Les ministères et certains organismes à vocation scientifique

envisagent des ententes spéciales avec la Commission de la fonction publique de manière à assouplir le processus de recrutement externe. À notre avis, il faut appliquer de nouvelles mesures de recrutement externe en vue de bâtir un effectif tant renouvelé que rajeuni et de régler ainsi les problèmes que nous avons soulevés depuis 1994. La communauté scientifique et technologique devrait relever dès maintenant le défi lié au recrutement. Il ne faut pas sous-estimer cependant les efforts qui s'imposent pour appliquer des stratégies de recrutement de façon efficace et efficiente tout en réalisant des objectifs d'équité en matière d'emploi. À cet égard, les ministères et les organismes à vocation scientifique devraient obtenir du gouvernement les outils et les ressources nécessaires, y compris des formes adéquates de récompenses, de reconnaissance et d'incitatifs.

Il faut maintenir en poste le personnel de grande réputation

9.44 Selon des études, des témoignages et des documents, tels que le rapport du Comité sénatorial permanent des finances nationales publié en février 1999, les futures capacités du gouvernement en sciences et technologie reposent sur le recrutement et le maintien des scientifiques et des technologues de grande réputation. Le gel des salaires, la réduction des dépenses et des effectifs et leurs séquelles — par exemple l'alourdissement des tâches, le manque de sécurité d'emploi et la diminution des possibilités d'avancement — ainsi qu'une économie nord-américaine en expansion amèneront certains scientifiques et technologues à quitter la fonction publique ou à remettre en question leur engagement ou leur loyauté envers l'employeur.

9.45 Dans ce contexte, le défi du gouvernement ainsi que des ministères et des organismes à vocation scientifique est non seulement de rémunérer suffisamment leurs employés, mais aussi d'assurer un

milieu de travail stimulant qui leur permet de contribuer au fonctionnement de la société en remplissant diverses tâches enrichissantes.

9.46 La communauté devrait aussi relever le double défi de recruter de jeunes scientifiques et technologues prometteurs et de maintenir en poste du personnel hautement compétent. À cet égard, les organismes centraux et les ministères à vocation scientifique devraient intervenir immédiatement. Faute de personnel de grande réputation pour encadrer les jeunes scientifiques et technologues, la communauté risque de ne pas obtenir les résultats escomptés en matière de recrutement.

La capacité de gestion : il y a du progrès

9.47 Dans notre rapport de 1994, nous avons énoncé la nécessité de perfectionner la capacité de gestion en recherche et développement et de la rendre plus efficace. Nous nous attendions à ce que cette capacité de gestion soit développée de manière stratégique en déterminant, par exemple, des profils de compétences qui décriraient les connaissances et les qualités particulières qu'on s'attend à trouver aux divers paliers de gestion en sciences et technologie, par exemple du chef de projet au directeur de

l'établissement. Nous avons souligné que de tels profils de compétences pourraient aussi servir à la sélection de superviseurs, de gestionnaires ou de membres de la direction, d'une part, et comme point d'appui au processus d'évaluation de leur rendement, d'autre part.

9.48 Dans le *Plan directeur pour la gestion des ressources humaines dans les domaines scientifiques et technologiques*, le Secrétariat du Conseil du Trésor a suggéré que l'on élabore un profil de compétences. Il s'agit là d'une étape indispensable à l'intégration des activités de recrutement et de formation ainsi que des systèmes de récompenses, de promotion et de rémunération. Dans ce contexte, un groupe de travail chargé d'étudier les questions liées à la formation en gestion et le perfectionnement des scientifiques a dressé en 1998 un profil de compétences pour les gestionnaires en sciences et technologie.

9.49 De plus, dans le cadre d'un projet pilote, l'Institut national de recherche sur les eaux d'Environnement Canada a élaboré récemment un profil de compétences pour ses gestionnaires en recherche et développement. La pièce 9.3 présente l'approche suivie par l'Institut.

9.50 La plupart des autres ministères à vocation scientifique ont aussi tracé parallèlement des profils de compétences pour les postes de gestion générale ou en

- La mise sur pied d'un groupe de discussion composé de la direction, d'experts internes et externes en ressources humaines et d'une quinzaine de gestionnaires en recherche et développement oeuvrant à différents projets et dont le rendement était jugé supérieur.
- Des rencontres du groupe de discussion qui ont permis d'échafauder un cadre de référence utilisé pour la conception, le développement et la mise en application du profil de compétences.
- Des rencontres du groupe de discussion qui ont permis d'identifier une panoplie de critères de succès vécus et véhiculés par les gestionnaires en recherche et développement.
- L'évaluation individuelle et confidentielle de tous les gestionnaires de l'Institut par rapport à ces critères de succès.
- La compilation des résultats individuels.
- L'établissement et la distribution d'un guide comportant un profil de neuf compétences, assorti de définitions, de critères de succès et de méthodes suggérées de formation et développement.

Pièce 9.3

Approche suivie par l'Institut national de recherche sur les eaux pour élaborer un profil de compétences de ses gestionnaires en recherche et développement

Source : adaptation de renseignements de l'Institut, 1997-1998

Si la communauté veut accroître la mobilité de ses gestionnaires, elle devrait faire en sorte que certaines des compétences requises en gestion soient communes, transférables et connues de ceux-ci.

Certains hauts fonctionnaires ont proposé la communauté comme un modèle à suivre au niveau de l'administration fédérale.

recherche et développement qui reflètent leur contexte organisationnel. Lors de nos consultations, nous avons noté que la plupart des ministères à vocation scientifique utilisaient leurs propres profils de compétences plutôt que le profil du groupe de travail précité.

9.51 Au terme de notre suivi, ces profils servaient presque uniquement à identifier des cours nécessaires à la formation ou au perfectionnement des gestionnaires scientifiques dans les ministères à vocation scientifique. Nous avons aussi noté que tous les cours communs offerts antérieurement aux gestionnaires en sciences et technologie par le Centre canadien de gestion ont été abandonnés.

9.52 En décembre 1998, le Comité directeur supérieur des ressources humaines en sciences et technologie a approuvé les recommandations suivantes du groupe de travail chargé d'étudier les questions liées au perfectionnement et développement des gestionnaires scientifiques : que la communauté conçoive, en collaboration avec le Centre canadien de gestion, un module de formation à l'intention des gestionnaires scientifiques; qu'elle cerne dans ce module, les éléments de formation que peuvent donner les ministères à vocation scientifique.

9.53 À notre avis, si la communauté veut accroître la mobilité de ses gestionnaires scientifiques ou technologiques au sein de l'administration fédérale, tel qu'il a été recommandé au Comité directeur supérieur, elle devrait faire en sorte que certaines des compétences requises en gestion soient communes, transférables et connues de ceux-ci. À titre d'exemple, lorsque la communauté définit les compétences du gestionnaire de demain, elle devrait préciser celles que demande chaque poste de gestion générale ou de gestion en recherche et développement, d'une part, et faire connaître ces compétences au

personnel scientifique et technologique qui aspire à des postes de gestion et qui possède ou non les connaissances techniques ou scientifiques, d'autre part.

9.54 Selon le Plan directeur, les ministères et les organismes à vocation scientifique sont responsables de coordonner la formation de leurs gestionnaires en sciences et technologie. Toutefois, le Plan directeur ne précise ni le rendement attendu au niveau de la capacité de gestion scientifique, ni les rôles et les responsabilités pour le surveiller, ni les mesures correctives si les résultats obtenus ne correspondent pas au rendement attendu. L'élaboration d'un profil de compétences pour les gestionnaires en sciences et technologie amorce l'approche que prévoit le Plan directeur. Il reste à intégrer et à coordonner les activités liées à la capacité de gestion si la communauté veut donner suite à ses propres recommandations.

9.55 À notre avis, les pratiques actuelles semblent indiquer un manque de consensus au sein de la communauté quant aux compétences en gestion inscrites au profil élaboré par le groupe de travail. Cela pourrait éventuellement gêner l'intégration des activités de recrutement et de formation ainsi que les systèmes de récompenses, de promotion et de rémunération prévus par le Plan directeur.

Conclusion

9.56 Dans l'ensemble, nous sommes d'avis que le Secrétariat du Conseil du Trésor, les ministères et les organismes à vocation scientifique et la communauté scientifique et technologique ont fait preuve de leadership en matière de gestion de leurs ressources humaines. Les progrès accomplis et les résultats obtenus malgré le contexte difficile ont amené certains hauts fonctionnaires à proposer la communauté comme un modèle à suivre au niveau de l'administration fédérale.

9.57 Nous croyons que les efforts réalisés à ce jour complètent la phase de planification. À la suite de leurs travaux, les groupes de travail chargés d'étudier les questions importantes ont recommandé au Comité directeur supérieur des ressources humaines en sciences et technologie plusieurs moyens pour passer à l'action. Les défis à relever sont toutefois de taille. Dans certains cas, les changements dans

les profils démographiques depuis 1994 accentuent les problèmes liés au rajeunissement et au renouvellement. La communauté scientifique et technologique devrait maintenant appliquer des stratégies efficaces et efficientes de recrutement et de maintien du personnel de grande réputation et obtenir du gouvernement les outils et les ressources nécessaires.



À propos du suivi

Le *Cadre de gestion des ressources humaines de la communauté scientifique et technologique fédérale*, rendu public par le Secrétariat du Conseil du Trésor en 1996, a été conçu pour élaborer et mettre en place un ensemble pratique de politiques et d'outils efficaces qui aideraient les gestionnaires scientifiques à positionner leurs organisations et le personnel scientifique et technologique en fonction de l'orientation scientifique et des activités des ministères.

Objectif et étendue

Notre suivi avait pour objectif d'évaluer l'état d'avancement des travaux de la communauté scientifique et technologique relativement à deux questions importantes soulevées dans notre rapport de 1994 au chapitre 11 et reprises dans le Cadre : le renouvellement, le rajeunissement et le recrutement du personnel scientifique et technologique ainsi que l'amélioration de la capacité de gestion.

Lors de notre suivi nous avons aussi évalué l'état d'avancement des travaux relativement aux préoccupations soulevées dans notre rapport de 1996 au chapitre 15, Les activités fédérales dans le domaine des sciences et de la technologie — Suivi, notamment la nécessité d'avoir des plans de mise en oeuvre par étape axés sur les résultats et la nécessité de mettre en place des mécanismes efficaces pour partager les « meilleures pratiques » et discuter des questions d'intérêt commun.

Méthode

Nous avons préconisé une perspective globale en travaillant étroitement avec l'Unité scientifique et technologique du Secrétariat du Conseil du Trésor, en interrogeant des intervenants dans les ministères et les organismes à vocation scientifique et en consultant différents rapports publiés par les organismes centraux, les ministères à vocation scientifique et la communauté. Nous n'avons pas effectué de vérification de la gestion du personnel scientifique dans les ministères et les organismes à vocation scientifique.

Pour quantifier certains résultats, nous avons utilisé les systèmes d'information du Secrétariat du Conseil du Trésor pour les années allant de 1994–1995 à 1997–1998. Nos analyses ont porté sur l'évolution de l'effectif au sein de groupes professionnels scientifiques et technologiques dans les six ministères à vocation scientifique les plus importants, dont l'employeur est le Conseil du Trésor. Cette méthode a été retenue afin de pouvoir comparer nos analyses avec celles de la communauté rendues publiques dans son rapport au Comité directeur supérieur des ressources humaines en sciences et technologie, rapport traitant des besoins en recrutement pour la période 1998–2002.

Équipe de vérification

Vérificatrice générale adjointe : Maria Barrados
Vérificatrice responsable : Denise Coudry-Batalla

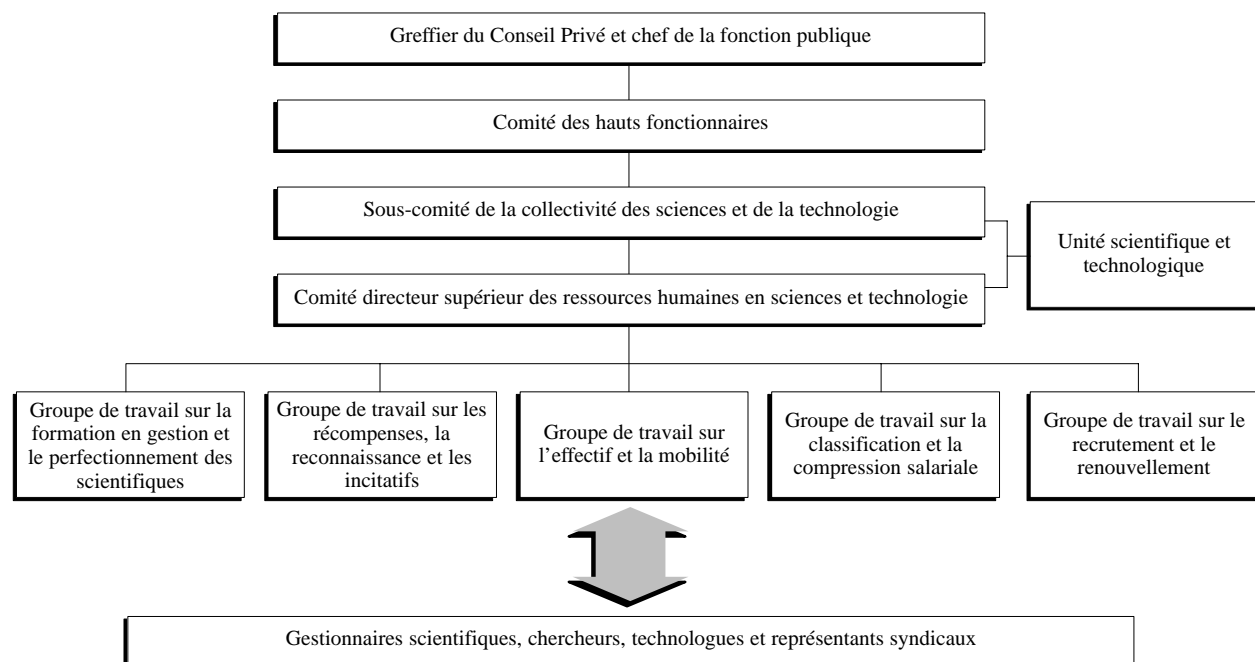
Pour obtenir de l'information, veuillez communiquer avec M^{me} Maria Barrados.

Annexe

Structure de gestion adoptée par la communauté scientifique et technologique

Une réponse aux préoccupations soulevées par le vérificateur général en 1994

Une structure de gestion a été établie pour la mise en oeuvre du Cadre de gestion des ressources humaines de la communauté scientifique et technologique. Cette structure a été quelque peu modifiée depuis 1996 lors de l'instauration de La Relève. (Mise sur pied afin de moderniser la fonction publique, La Relève est une initiative prévoyant la création d'un « milieu de travail qui valorise les gens, les apprécie, leur donne la chance de se perfectionner et, enfin, qui les traite selon les valeurs fondamentales de la fonction publique ».)



Le **greffier du Conseil Privé** a été nommé officiellement **chef de la fonction publique** en 1993. Selon la loi, il doit faire rapport annuellement au Premier ministre sur l'état de la fonction publique. Le greffier du Conseil Privé est aussi président du Bureau des gouverneurs du Centre canadien de gestion et du Comité des hauts fonctionnaires.

Le **Comité des hauts fonctionnaires** est composé du secrétaire du Conseil du Trésor, du président de la Commission de la fonction publique, de sous-ministres et d'administrateurs généraux. Il fournit avis et conseils au greffier du Conseil Privé sur diverses questions de portée générale, notamment celles liées aux ressources humaines. Le Comité participe de façon significative à plusieurs initiatives visant à renouveler et à moderniser la fonction publique. Dans le contexte de La Relève, des sous-comités ont été créés afin d'encourager, de soutenir et d'intégrer les efforts ministériels. Ainsi un sous-comité du Comité des hauts fonctionnaires a été créé en vue d'appuyer les travaux de la communauté scientifique et technologique et des autres intervenants pour résoudre des questions liées aux ressources humaines et relever les défis auxquels les ministères à vocation scientifique et les établissements de recherche sont confrontés à l'aube du 21^e siècle. Le sous-comité est présidé par un sous-ministre d'un ministère à vocation scientifique et composé de sous-ministres.

Le **Comité directeur supérieur des ressources humaines en sciences et technologie** est formé de sous-ministres adjoints de ministères à vocation scientifique, de représentants d'organismes comme le Centre national de recherches, le Secrétariat du Conseil du Trésor, la Commission de la fonction publique et l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada, l'agent négociateur pour le personnel scientifique. Le comité est co-présidé par le Secrétariat du Conseil du Trésor et un sous-ministre adjoint d'un ministère ou organisme à vocation scientifique. Le Comité dirige la mise en oeuvre du Cadre et agit à titre de « défenseur » des divers projets entrepris. Le Comité est appuyé par l'Unité scientifique et technologique du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Le **Secrétariat du Conseil du Trésor** soutient les activités de divers comités et participe à celles-ci. Il a désigné à l'origine les cadres supérieurs responsables de chacun des projets entrepris. Il a aussi identifié des centres de politiques chargés d'offrir de l'aide spécialisée aux groupes de travail qui examinent les problèmes et élaborent des plans d'action.

Cinq **groupes de travail** ont été chargés d'étudier des questions liées aux ressources humaines : la formation en gestion et le perfectionnement des scientifiques; les formes de récompenses, de reconnaissance et d'incitatifs; l'effectif et la mobilité; la classification et la compression salariale; le recrutement et le renouvellement. Les groupes de travail sont formés : de scientifiques, de gestionnaires, d'ingénieurs et de technologues relevant des grands ministères à vocation scientifique; de représentants de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada, de la Commission de la fonction publique et du Secrétariat du Conseil du Trésor; de spécialistes en ressources humaines qui fournissent leur appui. Dans l'ensemble, les groupes de travail sont dirigés par des employés des ministères et s'autogèrent, mais ils suivent des plans de projet et des calendriers précis. Les groupes de travail sont chargés de recommander des solutions et de mettre en oeuvre le changement et les activités qui en découlent, y compris la mise sur pied de projets pilotes.

L'**Unité scientifique et technologique** se compose de deux membres du Secrétariat du Conseil du Trésor et d'un scientifique ministériel qui représente l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada. Elle est chargée d'appuyer les groupes de travail pour réduire le double emploi et le chevauchement et de maintenir un processus pour faciliter le déroulement ininterrompu des projets. L'Unité est tenue d'informer les cadres supérieurs de l'évolution de la situation et d'établir une stratégie de communication afin de tenir au courant les ministères et la communauté des progrès de la mise en oeuvre du Cadre.

Source : adaptation de renseignements du Secrétariat du Conseil du Trésor