

---

**Direction générale de  
l'examen de programmes**

---

---

---

---

---

---

---

**Review Branch**

---

**AUTO-ÉVALUATION DES RISQUES À LA DIRECTION  
GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE**

**DÉCEMBRE 2000**

# **AUTO-ÉVALUATION DES RISQUES À LA DIRECTION**

**DÉCEMBRE 2000**

# TABLE DES MATIÈRES

	<b>PAGE</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	1
<b>CONTEXTE</b> .....	1
<b>CONSTATIONS</b> .....	5
<b>ORIENTATIONS PRÉVUES PAR LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE</b> .....	8
<b>RECOMMANDATION</b> .....	12
<b>ANNEXE A</b> .....	13

Direction générale de l'examen de programmes  
Édifice Sir John Carling  
930, avenue Carling  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0C5  
(613) 759-6503  
<http://www.agr.ca/review/frbmain.html>

## INTRODUCTION

Les gestionnaires de la Direction générale de la recherche ont demandé l'aide de la Direction générale de l'examen des programmes pour déceler les risques qui se rattachent à la réalisation de leurs objectifs, lesquels, s'ils ne sont pas atteints, risquent d'entraver la maximisation du rendement de l'investissement engagé dans la recherche. C'est en prenant comme critères les caractéristiques d'un organisme de recherche bien géré publiées récemment par le Vérificateur général qu'ils ont répertorié les principaux risques économiques et qu'ils ont conçu un plan d'action pour y faire face.

La méthode de l'auto-évaluation des risques s'inscrit dans la tendance que l'on constate au sein du gouvernement de vouloir déceler et atténuer les risques, et qui est un élément important d'une saine gestion.

## CONTEXTE

La Direction générale de la recherche, qui est l'antenne de recherche et développement d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, existe depuis 1886, soit depuis l'adoption de la *Loi sur les stations agronomiques*. Son but est de rehausser la compétitivité du secteur agroalimentaire canadien par le développement et le transfert de technologies novatrices dans un contexte de développement durable.

En tant que réseau de recherche national, la Direction générale se concentre sur les besoins interdépendants et variés de l'industrie agroalimentaire canadienne. Pour ce faire, elle procède à une foule d'études, qui vont de recherches à haut risque pour le bien public à des projets en passe d'être commercialisés où les risques se rattachant à la recherche sont partagés avec le secteur agroalimentaire. La Direction générale s'acquitte de son mandat par le biais d'un réseau de 19 centres d'excellence disséminés dans tout le Canada et avec un budget de fonctionnement de 235 millions \$ et un effectif de 2 956 employés.

La majeure partie de son budget des services votés est consacrée à des recherches qui visent le bien public en améliorant et en protégeant la durabilité de l'avenir agricole des Canadiens. Le Programme de partage des frais pour l'investissement en recherche et développement conforte les efforts déployés par la Direction générale de la recherche en matière de R-D en favorisant la collaboration entre le gouvernement et le secteur privé dans le cadre d'un programme en vertu duquel les projets de recherche à plus court terme bénéficient de fonds de contrepartie équivalents de la part du gouvernement et du secteur privé. Le budget du programme de cette année s'élève à 35,8 millions \$. Depuis que ce programme a été créé en 1995, les fonds qu'il a permis de mobiliser auprès du secteur privé se sont chiffrés à 125 millions \$.

Cette approche concertée s'étend à d'autres secteurs où la Direction générale de la recherche a noué des liens clés au sein du gouvernement fédéral, à l'échelle nationale et internationale, afin de se positionner comme innovateur de tout premier plan dans le secteur agricole et agroalimentaire du Canada. Sa collaboration avec les cinq ministères responsables des ressources naturelles et les comités S-T du gouvernement fédéral illustre cette approche.

### **Processus d'auto-évaluation des risques**

L'auto-évaluation des risques permet aux gestionnaires opérationnels, aux membres du personnel et aux experts fonctionnels de déceler ensemble, d'illustrer et de prioriser les risques qui se rattachent à la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels et de s'entendre sur un plan d'action pour atténuer les principaux.

Le cadre d'auto-évaluation des risques de ce projet repose sur une étude réalisée par le Bureau du vérificateur général et publiée en décembre 1999 qui a pour titre *Caractéristiques d'un organisme de recherche sainement géré*. Les caractéristiques énoncées dans ce rapport ont été établies à l'issue de nombreuses recherches menées auprès d'organismes de recherche des secteurs privé et public canadiens et étrangers. On a utilisé ces caractéristiques avec les personnes interviewées pour déterminer au juste les types de risques susceptibles qui pourraient empêcher la direction générale d'atteindre leurs objectifs stratégiques et opérationnels.

#### **Caractéristiques d'un organisme de recherche sainement géré selon le BVG**

##### **Accent mis sur les gens**

1. Les gestionnaires savent de quels recherches et autres talents ils ont besoin pour accomplir leur mission et ils s'occupent de recruter, de perfectionner et de retenir l'amalgame de gens le plus approprié.
2. Les employés se passionnent pour leur travail, ils font confiance à leurs gestionnaires et ils sont fiers de leur organisme.

##### **Leadership**

3. Ce sont des besoins actuels et prévus des commettants dépendants qui sont le moteur de l'organisme et de ses programmes de recherche.
4. Les employés et les commettants dépendants partagent la même vision, les mêmes valeurs et les mêmes buts que la direction.
5. Le portefeuille de programmes représente les bonnes recherches au bon moment et au niveau d'investissement qui convient.

##### **Gestion de la recherche**

6. Les projets de recherche incarnent l'excellence scientifique, ils font appel aux chercheurs compétents, restent dans la bonne voie et ne dépassent pas les affectations budgétaires.
7. Les projets de recherche nécessitent la mobilisation de ressources extérieures.
8. Les connaissances de l'organisme sont systématiquement saisies et transformées en instruments de travail dont on a besoin.

##### **Rendement organisationnel**

9. L'organisme est très connu et tenu en haute estime.
10. L'organisme répond aux besoins des commettants dépendants.

Il faut signaler que l'auto-évaluation des risques est une méthode rationalisée qui diffère d'une vérification sous deux rapports :

- c'est une vue d'ensemble documentée des risques auxquels un organisme est exposé; il n'est pas question d'examiner des preuves par rapport à des critères définis;
- le produit qui en résulte est un instrument qui sert à gérer les risques décelés.

Pour atteindre l'objectif du projet, voici comment on a procédé.

Des **entrevues** ont été menées auprès de 36 personnes formant un échantillon représentatif de membres de la Direction générale et du Ministère. Ces personnes symbolisaient toutes un éventail d'optiques : la haute direction, la gestion des programmes, les finances, les ressources humaines, les communications, la propriété intellectuelle, la gestion des immobilisations, les systèmes informatiques, les régions et l'administration centrale. Ces entrevues avaient pour but de cerner et d'illustrer les objectifs opérationnels et les risques encourus par la Direction générale de la recherche selon ces divers points de vue. On trouvera à l'annexe A une liste des personnes interrogées.

**Trois ateliers** ont été organisés : le premier à Montréal le 29 juin 2000, le deuxième à Winnipeg le 6 juillet 2000 et le troisième à Ottawa le 13 juillet 2000. L'objectif des deux premiers était de s'assurer que tout le monde comprend clairement les risques/défis qui entrent en jeu et qui ont été décelés au cours des entrevues et de classer les risques par ordre de priorité. Le troisième atelier s'est essentiellement concentré sur la conception d'un plan d'action pour affronter ces risques et défis.

## Objectifs commerciaux

Le mot risque peut signifier différentes choses pour différentes personnes dans différents contextes. Dans le contexte des sciences et des technologies, le risque désigne souvent « le risque qui se rattache à l'incertitude scientifique. La recherche relève par nature du hasard et ses résultats sont imprévisibles, étant donné qu'elle cherche à conquérir l'inconnu (il n'est pas rare d'obtenir des résultats qui présentent de l'utilité en soi sans avoir le moindre rapport avec les résultats escomptés) »<sup>1</sup>. À vrai dire, la prise d'un risque calculé est l'un des grands principes sous-jacents de l'innovation scientifique.

Pour les besoins de l'auto-évaluation des risques, on peut définir la notion de risque comme le risque de ne pas atteindre des objectifs commerciaux. En ce qui concerne la Direction générale de la recherche, les personnes interrogées ont systématiquement mentionné les objectifs suivants :

---

<sup>1</sup> Rapport du BVG, chapitre 22, Caractéristiques d'un organisme de recherche sainement géré.

- produire d'excellents résultats scientifiques pour le bien public;
- produire ces résultats dans le respect du développement durable;
- transférer les technologies mises au point;
- assurer la gérance/responsabilité des ressources publiques;
- permettre à la Direction générale de saisir les possibilités futures.

## **Faire fond des atouts**

Les caractéristiques du BVG s'articulent autour de quatre grandes perspectives du succès d'un organisme : l'accent sur les gens, le leadership, la gestion de la recherche et le rendement organisationnel. Tout au long des entrevues et des ateliers, nous avons découvert, sans que cela nous étonne le moins du monde d'ailleurs, un organisme qui affiche de nombreux atouts dans les quatre domaines.

### **Accent sur les gens**

- C'est un organisme qui crée un climat propice à la créativité.
- Nos scientifiques sont hautement motivés et sont fiers de leurs travaux.
- L'organisme partage ses découvertes avec d'autres organismes de recherche.
- Depuis l'Examen des programmes, la Direction générale a acquis une masse critique dans des domaines bien précis (centres d'excellence).
- Il existe d'excellentes possibilités de formation.
- Le Programme de partage des frais pour l'investissement en recherche et développement assure la diversité des équipes de chercheurs et attire des personnes qui regorgent de nouvelles idées et approches.
- La Direction générale a un système de promotion juste et équitable pour les scientifiques.

### **Leadership**

- La Direction générale de la recherche entretient de très bons rapports avec ses clients, dont elle comprend les besoins.
- Elle excelle dans ses consultations avec les clients du secteur, comme le Comité consultatif de la Direction générale de la recherche, les provinces, le milieu universitaire et le milieu scientifique et technologique.
- Elle a une forte présence dans les provinces, laquelle cadre avec les besoins.
- L'organisme fait partie intégrante du Conseil de recherches agroalimentaires du Canada (CRAC), qui s'occupe d'établir le plan stratégique des sciences agricoles au Canada.
- Dans certains lieux, la Direction générale de la recherche est le seul organisme qui se livre à des recherches agroalimentaires.
- La Direction générale possède le savoir-faire et les aptitudes voulus pour faire face aux situations de crise.
- L'organisme joue un rôle de premier plan dans la formation d'autres chercheurs.

## Gestion de la recherche

- L'instauration du PPMI a :
  - ✓ multiplié les chances de mobiliser des fonds;
  - ✓ assuré le transfert des technologies;
  - ✓ permis l'échange de connaissances et l'utilisation de technologies nouvelles.
- La qualité des travaux scientifiques est jugée excellente à la fois par des experts de l'interne et de l'extérieur.
- Grâce au PPMI, il est de plus en plus facile d'engager les experts qu'il faut pour un projet donné.

## Rendement organisationnel

- La réputation de l'organisme est excellente.
- La Direction générale a implanté ses centres d'excellence en fonction des besoins de la région; ce qui veut dire que les recherches sur le bétail se font en Alberta.
- Le PPMI offre des avantages sur le plan des relations publiques en plus de conforter la crédibilité locale de la Direction générale de la recherche.

C'est dans ce contexte et pour assurer l'excellence de l'organisme que l'on a décelé les risques qui se rattachent à la réalisation des objectifs et que l'on a suggéré un plan d'action pour y remédier.

## CONSTATATIONS

### 1) Leadership/orientations stratégiques

**Il se peut que la planification stratégique n'optimise pas les succès de la Direction générale à l'avenir.**

Les paramètres qui se rattachent à ce risque reflètent ceux qui sont énoncés dans le rapport VEST<sup>2</sup> qui fait état du besoin d'une « orientation future » plus poussée dans les activités scientifiques et technologiques du gouvernement. Il faut améliorer la planification à long terme, notamment atténuer les « frontières » pour déterminer les orientations futures de la recherche et valider ce plan avec une base d'intervenants plus nombreux. Actuellement, la Direction générale de la recherche officie dans un environnement décentralisé et, même si cela présente des avantages, il y a des secteurs où il serait sans doute préférable d'avoir une approche nationale, notamment au chapitre des ressources humaines, de la propriété intellectuelle, de la planification des immobilisations. En outre, il faut intégrer les opérations de gestion dans la planification stratégique.

La question de la planification à long terme dépasse les limites de la Direction générale de la recherche. Le Ministère doit être mieux en mesure d'établir l'orientation stratégique dans le cadre de laquelle la Direction générale de la recherche doit pouvoir situer ses objectifs.

---

<sup>2</sup> Vers l'excellence en sciences et en technologie (VEST) : les rôles du gouvernement fédéral dans les activités liées aux sciences et la technologie, Rapport du Conseil d'experts en sciences et en technologie.



Il faut également pouvoir améliorer la gestion des dossiers horizontaux, non seulement à l'échelle du Ministère, mais dans d'autres ministères. Le plan d'activités de la Direction générale doit traiter de manière agressive de ces questions horizontales.

**Il se peut que la Direction générale de la recherche ne soit pas en aussi bonne posture qu'elle le pourrait pour exploiter les possibilités de contribuer aux objectifs généraux du Ministère/gouvernement.**

L'économie des sciences de la vie est un domaine où la Direction générale de la recherche peut et doit jouer un rôle décisif pour faire avancer le programme des sciences de la vie. Il est nécessaire d'éduquer d'autres directions générales sur la contribution possible de la recherche tandis que la Direction générale doit mieux comprendre les rôles et les contributions de ses collègues au sein du Ministère afin de maximiser l'intégration des renseignements qui existent dans tout le Ministère. Cela facilitera la prise de décisions et également la réalisation des objectifs du Ministère. Il faut absolument qu'AAC devienne un ministère à vocation scientifique et qu'il soit perçu comme assumant un rôle plus décisif dans le programme scientifique et technologique du gouvernement.

**Il se peut que la Direction générale de la recherche soit vulnérable à l'impact des perceptions négatives.**

La Direction générale craint qu'elle-même et les autres ministères à vocation scientifique n'en fassent pas suffisamment pour promouvoir la valeur des sciences devant le Cabinet et pour mieux se positionner pour réagir à l'éventuel contrecoup du public dans des secteurs comme la biotechnologie. La Direction générale et les autres ministères à vocation scientifique doivent se positionner pour soumettre des propositions à long terme au Cabinet. Il faut bien faire comprendre aux Canadiens toute la valeur des sciences et leur démontrer sans équivoque que la recherche fédérale a pour but d'assurer le bien public et non pas juste celui de l'industrie. La valeur des sciences et des technologies fédérales doit être clairement établie comme condition préalable à la présentation de la moindre demande de financement ou à la modification des procédures d'administration des ressources humaines qui sont propres aux organismes de recherche.

## **2) Risques se rattachant à l'accent sur les gens**

**On court le risque que la Direction générale de la recherche ne soit pas en mesure de conserver ses compétences de base pour s'acquitter de son mandat de recherche.**

Sur le front des ressources humaines, la Direction générale de la recherche fait face à la fois à un défi démographique et à la nécessité de modifier l'amalgame des compétences pour subvenir comme il se doit aux besoins futurs de la recherche. Pour préserver sa réputation de pourvoyeur d'excellents services scientifiques, l'organisme doit être en mesure de séduire les meilleurs chercheurs, même s'il n'est pas en mesure d'offrir les mêmes salaires que le secteur privé, compte tenu du contexte public où il officie. D'aucuns semblent craindre que les compétences essentielles qu'il faut posséder pour respecter les besoins opérationnels ne deviennent plus difficiles à préserver. Certains pensent qu'il y a des inégalités au chapitre des salaires, des avantages sociaux,

de la formation et des rétributions. Même si le PPF s'est soldé par un certain nombre d'avantages, le recours accru à des employés nommés pour une durée déterminée pour exécuter les projets qui s'inscrivent dans ce programme a entraîné d'autres problèmes de ressources humaines dont il faut s'occuper.

### **3) Risques se rattachant à la gestion de la recherche**

**On court le risque que les systèmes de gestion financière empêchent la Direction générale d'assurer le contrôle financier et de démontrer qu'elle gère les deniers publics de manière responsable.**

D'aucuns craignent que les systèmes financiers ministériels (comme Saturne) ne fournissent pas les données nécessaires pour suivre les coûts avec précision. Il est difficile à la Direction générale de générer un rapport financier précis à l'échelle nationale étant donné que les régions ont des méthodes/systèmes différents sur la façon de communiquer les données. Le regroupement des données est plus complexe et prend plus de temps que ce qu'il faut, ce qui se traduit par des retards et un certain état de confusion. Il est toujours difficile de produire des informations financières exactes et uniformes à l'intention du gouvernement fédéral et du public.

**On court le risque que les systèmes de gestion de l'information ne cadrent pas avec une structure de responsabilité, de rapport et de rendement efficace.**

#### **(i) Décisions**

Même s'il existe des mécanismes pour établir l'ordre de priorité des recherches à l'échelle nationale, tout le monde s'accorde à penser que ces mécanismes doivent être renforcés. Les participants ont dénoncé la « piétreté » des liens avec d'autres directions générales, à cause de laquelle on ne dispose pas de toutes les données voulues pour élargir la base permettant de prendre des décisions efficaces. Selon la majorité des personnes interrogées, les systèmes de gestion du Ministère (Saturne, Peoplesoft, Enterprise) ne satisfont pas aux besoins des gestionnaires scientifiques. Le Study Management System est jugé trop complexe et il faut donc le simplifier pour qu'il devienne un outil efficace.

#### **(ii) Communication de l'information sur les résultats**

La communication de l'information sur les résultats est plus complexe que nécessaire. Les procédés ne sont pas rationalisés pas plus qu'ils ne donnent un tableau exact de la Direction générale. Les régions utilisent différents moyens/procédés pour communiquer l'information sur les résultats, ce qui ne facilite pas la tâche du groupe de l'Administration centrale qui consiste à regrouper les données de manière précise.

Le processus de communication de l'information sur les résultats du Ministère doit être rationalisé et « convivialisé » à l'intention des gestionnaires et des employés. Même si l'adoption des nouveaux systèmes ministériels a entraîné de sérieux problèmes au chapitre de l'extraction de renseignements exacts, il est permis d'espérer que ces problèmes seront rectifiés prochainement.

#### **4) Infrastructures**

##### **Il se peut que l'on manque de moyens pour assurer l'entretien des infrastructures matérielles.**

Le problème du vieillissement des infrastructures n'est pas propre à la Direction générale de la recherche, puisque l'« usure » est considérée comme un problème pangouvernemental. À la Direction générale de la recherche, on craint que le nombre croissant de projets entrepris dans le cadre du Programme de co-investissement n'entraîne l'usure des infrastructures existantes et qu'il n'y ait pas suffisamment de fonds pour financer les opérations d'entretien préventif et de rénovation. Certes, de nouveaux édifices sont en cours de construction, mais ils coûtent plus cher à exploiter et ces coûts ne sont pas pris en ligne de compte dans les budgets. Depuis le milieu des années 1980, le Conseil du Trésor n'approuve plus les fonds de F et E pour financer l'entretien des nouvelles immobilisations. On estime par ailleurs que le financement des équipements est insuffisant pour permettre des recherches scientifiques de pointe. On a peur également de manquer de fonds pour assurer la sécurité matérielle, laquelle constitue de plus en plus un problème à cause du nombre croissant d'activités menées par les groupes qui s'opposent à la mise au point de certaines technologies.

#### **5) Propriété intellectuelle**

##### **Il se peut que la gestion de la propriété intellectuelle ne protège pas ni ne maximise sa valeur pour le Canada.**

Le PPFi a catapulté la question de la propriété intellectuelle à l'avant-scène et a souligné la nécessité de définir un cadre clair et détaillé qui peut être utilisé de manière uniforme dans toute la Direction générale. Certains centres ne se conforment pas aux lignes directrices de base. Le savoir-faire sur la manière de protéger la propriété intellectuelle est inégal. Certains centres ne sont pas dotés d'instruments pour évaluer et protéger la propriété intellectuelle. Nous devons pouvoir garantir au public canadien la disponibilité de technologies. Or, le financement qui permet de protéger la propriété intellectuelle est minime.

## **ORIENTATIONS PRÉVUES PAR LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE**

Ce ne sont pas les occasions qui manquent de positionner la Direction générale de la recherche comme chef de file du programme S-T du gouvernement et du programme du Ministère relatif aux sciences de la vie. Les gestionnaires doivent assumer un rôle dirigeant pour positionner la Direction générale en fonction des priorités du gouvernement et du Ministère. Mais, avant de pouvoir agir ainsi, il faut sensibiliser la fonction publique fédérale et le public à l'existence de la Direction générale et à la contribution colossale qu'elle apporte au programme scientifique et technologique du gouvernement canadien. Il faut faire valoir son potentiel d'organisme dirigeant sur certains grands enjeux auxquels sont confrontés le gouvernement et le secteur.

À l'examen des risques décelés, il est clair que certaines mesures s'imposent à l'échelle du gouvernement et qu'il faut opérer certains revirements au chapitre des politiques et des pratiques du Ministère. D'autres problèmes peuvent être rectifiés au niveau de la Direction générale.

### **Leadership/orientations stratégiques**

L'élaboration d'un nouveau plan d'activités quinquennal offre une plate-forme qui permet de s'attaquer à bon nombre des enjeux répertoriés. L'élaboration de ce plan doit comporter des stratégies dont le but est :

- de renforcer le potentiel d'analyse de l'environnement : écouter de nouveaux points de vue, prévoir les enjeux/priorités à l'échelle nationale et cerner les éventuels possibilités et défis qui risquent de se présenter. La Direction générale possède déjà un certain nombre d'instruments dont elle peut faire fond, comme les rapports qu'elle entretient avec le Conseil de recherches agroalimentaires du Canada, les provinces, les universités, le milieu S-T international, les réseaux nationaux, de même que le milieu scientifique et technologique du fédéral;
- d'utiliser les informations pour clarifier le plan stratégique de recherche et établir une vision de la façon dont la Direction générale peut contribuer à la fois au programme scientifique et technologique du gouvernement et au programme des sciences de la vie du Ministère, et fixer les priorités en conséquence;
- d'intégrer les stratégies sur les ressources humaines, les finances, la planification des immobilisations et la gestion de l'information afin d'appuyer les orientations générales.

Parmi les principaux buts stratégiques à atteindre, mentionnons :

- Communications :
  - ✓ tant au sein de la Direction générale que dans le Ministère. Il faut tisser des liens plus serrés au sein du Ministère pour améliorer les décisions prises. Il est également crucial de faire la promotion des réalisations de la Direction générale non seulement à l'interne, mais aussi à l'extérieur, afin de sensibiliser le public à la valeur des sciences;
  - ✓ avec les décideurs gouvernementaux. Il faut resserrer les liens avec les autres ministères responsables des ressources naturelles (SRN) afin de présenter au Cabinet, au Conseil du Trésor et au CHF la contribution et les orientations futures du programme fédéral de sciences et de technologie et d'obtenir leur engagement à son égard.
- Ressources humaines :
  - ✓ la Direction générale doit concevoir des stratégies qui lui permettront de continuer à recruter et à retenir les meilleurs scientifiques. Dans certains cas, peut-être aura-t-elle besoin de plus de souplesse pour négocier les conditions et modalités d'emploi propres aux scientifiques. Mais, avant que la Direction générale ne puisse établir le bien-fondé de sa demande devant la Commission de la fonction publique, elle doit commencer par présenter « l'histoire scientifique » fédérale au Cabinet, au CHF et

- au Conseil du Trésor pour obtenir confirmation que le gouvernement cherche effectivement à promouvoir une économie du savoir et le rôle critique que les scientifiques jouent dans la promotion de ce programme. Pour cela, elle doit resserrer son alliance avec les cinq autres ministères responsables des RN;
- ✓ la Direction générale doit aussi expliquer aux scientifiques de haut niveau que la charge de travail administratif fait partie intégrante de leurs responsabilités en tant que gestionnaires scientifiques du gouvernement;
  - ✓ il faut que la Direction générale s'assure que les employés nommés pour une durée déterminée sont traités sur un pied d'égalité et elle doit s'occuper de gérer leurs attentes. Cette question est actuellement analysée à l'échelle du Ministère.
- Gestion de l'information :
    - ✓ la Direction générale doit collaborer à la fois avec les Directions générales des ressources humaines et des services intégrés pour faire valoir leurs besoins mutuels et renforcer la capacité des systèmes d'information du Ministère afin de répondre aux besoins des gestionnaires de la recherche;
    - ✓ il faut par ailleurs renforcer la capacité d'analyser et d'établir des prévisions sur les ressources financières et humaines et déterminer les renseignements que doivent fournir les régions pour assurer l'uniformité dans toute la Direction générale.
  - Infrastructures :
    - ✓ compte tenu de l'usure des immobilisations du gouvernement fédéral, le Ministère a soumis une présentation au Conseil du Trésor pour qu'il réponde aux besoins dans ce secteur. Il serait néanmoins prudent que les ministères à vocation scientifique collaborent ensemble pour être sûrs que leurs préoccupations sont bien entendues et prises en considération;
    - ✓ si l'on suppose que le gouvernement tient vraiment à des recherches scientifiques de pointe, peut-être est-il raisonnable de s'attendre à ce que les cinq ministères responsables des ressources naturelles analysent l'initiative du gouvernement sur l'intégrité des programmes comme éventuelle source de financement des équipements;
    - ✓ la Direction générale doit évaluer le problème de la sécurité et déterminer le niveau de sécurité dont elle a besoin.
  - Propriété intellectuelle :
    - ✓ on s'occupe actuellement de concevoir un cadre pour traiter de la question de la propriété intellectuelle, lequel pourra être utilisé par tous les centres.

La Direction générale de la recherche fonctionne selon un mode décentralisé et est subdivisée en trois grandes régions : la Région de l'Est, la Région de l'Ouest, et le groupe de l'Administration centrale. Sous bien des rapports, cette formule permet admirablement à la Direction générale de s'acquitter de son mandat. L'approche Est-Ouest reflète la réalité du Canada et le fait qu'il y a différentes régions agricoles et différents clients à servir. Il n'en demeure pas moins que, dans certains domaines, la Direction générale aurait tout intérêt à adopter une approche plus nationale, surtout dans le secteur des ressources humaines, de la propriété intellectuelle, des finances et de la

gestion de l'information. On admet la nécessité de maintenir la flexibilité pour permettre aux centres de recherche de remplir avec succès leurs mandats respectifs, mais on reconnaît également qu'il faut élaborer des politiques et des lignes directrices nationales pour faciliter l'analyse des informations et la communication de l'information à l'échelle nationale.

### **Liens avec d'autres évaluations pangouvernementales du potentiel de recherche du gouvernement fédéral**

Le Conseil d'experts en sciences et en technologie a publié un rapport en décembre 1999 intitulé *Vers l'excellence en sciences et en technologie (VEST) : les rôles du gouvernement fédéral dans les activités liées aux sciences et à la technologie*, qui, à bien des égards, se fait l'écho des préoccupations des employés de la Direction générale de la recherche : besoin d'atténuer les « frontières », amélioration de la planification stratégique, priorisation de la recherche, amélioration des systèmes intégrés de gestion et amélioration de la gestion des questions horizontales au sein du Ministère et avec d'autres organismes fédéraux.

Le rapport VEST précise que, pour maximiser l'impact des investissements du gouvernement fédéral dans les S-T, il faut mieux gérer le potentiel S-T. Parmi les principaux problèmes de gestion mentionnés par le rapport VEST :

- ✓ insuffisance des données sur la gestion des S-T;
- ✓ nécessité de présélectionner les activités S-T menées et financées par le gouvernement par rapport aux mandats des ministères et aux priorités du gouvernement;
- ✓ besoin de donner une plus grande « orientation future » aux activités du gouvernement liées aux S-T;
- ✓ établissement des priorités en matière de S-T.

Le rapport exhorte le gouvernement à adopter trois principes en ce qui touche les activités liées aux sciences et à la technologie :

- ✓ **Alignement** – Les activités du gouvernement fédéral liées aux S-T doivent se concentrer sur les secteurs où elles auront le maximum d'avantages pour le Canada. Les activités S-T exécutées et financées par le gouvernement fédéral doivent cadrer avec les mandats des ministères et les priorités générales du gouvernement.
- ✓ **Liens** – Les activités S-T exécutées et financées par le gouvernement fédéral doivent avoir un rapport avec d'autres activités du gouvernement fédéral et d'autres secteurs du système d'innovation canadien (la question de « l'horizontalité » revient constamment sur le tapis).

- ✓ **Excellence** – Les activités S-T exécutées, financées et utilisées par le gouvernement fédéral doivent être de la meilleure qualité possible. Il faut pouvoir démontrer qu'elles respectent ou dépassent même les normes internationales en matière d'excellence scientifique et technologique et qu'elles présentent un intérêt social ou industriel.

Outre le rapport VEST, le Conseil d'experts en sciences et en technologie a publié en mai 1999 Avis scientifiques pour l'efficacité gouvernementale (ASEG). Essentiellement, ce rapport souligne l'importance qu'il y a à tenir compte des avis scientifiques « lorsque le gouvernement prend des décisions qui servent les intérêts et les préoccupations stratégiques du Canada dans des domaines comme la santé et la sécurité publique, la protection de l'environnement, l'exploitation des ressources, la création de richesses, l'innovation et la sécurité nationale ».

Entre autres choses, le rapport soulève les questions suivantes, dont la teneur rappelle souvent celle des questions des membres de la Direction générale de la recherche :

- ✓ les ministères ont besoin d'une capacité interne suffisante et adaptable pour répertorier les questions scientifiques et pour évaluer, traduire et communiquer les sciences en fonction des politiques;
- ✓ il faut que les employés des sciences et des politiques nouent des rapports entre eux et avec d'autres experts de l'extérieur et de l'étranger;
- ✓ il faut maximiser le savoir-faire pour s'attaquer aux questions horizontales;
- ✓ les décideurs doivent être convaincus de l'importance qu'il y a à obtenir des avis scientifiques et savoir déceler lorsque ces avis sont nécessaires;
- ✓ il faut instaurer un dialogue entre les décideurs et les scientifiques.

Il semble qu'un certain nombre d'initiatives aient déjà été prises pour s'attaquer aux questions recensées au cours de cette auto-évaluation des risques et que ces questions ne soient pas propres à la Direction générale de la recherche. Cette dernière doit donc s'assurer qu'elle est bien alignée avec ses alliés, qui peuvent l'aider à concevoir ou à trouver des solutions.

## RECOMMANDATION

Les gestionnaires doivent élaborer un plan d'action détaillé (comprenant des responsabilités et des échéanciers) pour évaluer les risques décelés dans le cadre de cet exercice d'auto-évaluation des risques.

**ANNEXE A****Personnes interrogées**

1	Brian Morrissey	Sous-ministre adjoint, Direction générale de la recherche
2	Gordon Dorrell	Directeur général, Région de l'Ouest
3	Yvon Martel	Directeur général, Région de l'Est
4	Bruce Mitchell	Directeur général, Planification et coordination de la recherche
5	John Culley	Coordonnateur de programme, Région de l'Ouest
6	Johanne Boisvert	Coordonnatrice de programme, Région de l'Est
7	Line Beaudoin	Gestionnaire financier de la Direction générale
8	André Dignard	Conseiller financier, Région de l'Est
9	Jean Marc Deschenes	Directeur
10	Gilles Saindon	Directeur
11	John Richards	Directeur
12	Angèle Ste-Yves	Directrice
13	Christian Toupin	Directeur adjoint
14	Gilles Rousselle	Directeur
15	Michel Germain	Agent de commercialisation
16	Denis Demars	Directeur
17	Manon Proulx	Directrice de programme
18	Anita Ploj	Directrice p.i.
19	Sylvie Joncas	Adjointe administrative
20	Mark Parent	Agent administratif, Centre de recherche de Lethbridge
21	Vince Barlow	Agent principal des ressources humaines, Centre de recherche de Lethbridge
22	Peter Burnett	Directeur adjoint
23	Jim Bole	Directeur
24	Ashley O'Sullivan	Directeur
25	Gordon Niesh	Directeur
26	Ken Campbell	Coordonnateur de programme
27	Yves Bélanger	Conseiller spécial
28	Gail Falk	Agent de commercialisation
29	Nicholas Obomsawin	directeur p.i./Direction générale des ressources humaines



---

30	Steve Bosco	Directeur, Gestion de l'information
31	John Nolan	Directeur, Direction générale des ressources humaines
32	Marie FranceLanglois	Directrice régionale, Direction générale des ressources humaines
33	Denis Kam	Directeur général, Direction générale des services intégrés
34	Pierre Corriveau	Directeur général, Direction générale des services intégrés
35	Scott Maynard	Direction générale des services intégrés
36	Joanne Butler	Direction générale des communications