

2007



FÉVRIER

Le Point
Rapport de la
vérificatrice générale du Canada
à la Chambre des communes

Chapitre 3
La gestion de la recherche de pointe —
Conseil national de recherches Canada



Bureau du vérificateur général du Canada

Le rapport Le Point de février 2007 de la vérificatrice générale du Canada comporte un message de la vérificatrice générale, les points saillants des chapitres, une annexe et sept chapitres. La table des matières principale du rapport se trouve à la fin du présent document.

Dans le présent rapport, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Le rapport est également diffusé sur notre site Web à l'adresse www.oag-bvg.gc.ca.

Pour obtenir des exemplaires de ce rapport et d'autres publications du Bureau du vérificateur général, adressez-vous au :

Bureau du vérificateur général du Canada
240, rue Sparks, arrêt 10-1
Ottawa (Ontario)
K1A 0G6

Téléphone : 613 952-0213, poste 5000, ou 1 888 761-5953
Télécopieur : 613 943-5485
Numéro pour les malentendants (ATS seulement) : 613 954-8042
Courriel : distribution@oag-bvg.gc.ca

This document is also available in English.

© Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada 2007
N° de catalogue FA1-2007/1-3F
ISBN 978-0-662-73265-5



Chapitre

3

La gestion de la recherche de pointe
Conseil national de recherches Canada

Tous les travaux de vérification dont traite le présent chapitre ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses vérifications, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Table des matières

Points saillants	1
Introduction	3
Constatations de 2004	3
Changements importants depuis 2004	4
Objet de la vérification	6
Observations et recommandations	6
Gouvernance	7
Le Conseil joue un rôle nouveau et plus efficace	7
Le Conseil a mis sur pied de nouveaux comités permanents	8
Les postes vacants au Conseil nuisent à son fonctionnement efficace	8
La structure de la haute direction a été renforcée	10
Établissement de l'orientation stratégique de l'organisation	11
La Stratégie du CNRC suit la Vision 2006 et met l'accent sur la collaboration et la commercialisation	11
Le premier plan d'entreprise attend que des jalons importants soient franchis	12
La mise en œuvre de la Stratégie du CNRC comporte des risques importants	14
Gestion de la recherche dans les instituts	15
Le CNRC utilise des critères clairs pour choisir ses projets, mais la documentation demeure inégale	16
Gestion des ressources humaines	20
La mise en œuvre de la réforme de la gestion des ressources humaines attendait la Stratégie du CNRC	20
Les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines ne sont pas encore alignées sur la Stratégie du CNRC	21
Un processus prometteur a été lancé pour la planification des activités	22
Mesure du rendement et communication des résultats	24
La Stratégie du CNRC retarde les améliorations à la gestion du rendement	24
Les rapports sur le rendement ne présentent pas d'améliorations	25
Conclusion	27
À propos de la vérification	29
Annexe	
Tableau des recommandations	31



La gestion de la recherche de pointe

Conseil national de recherches Canada

Points saillants

Objet Le Conseil national de recherches Canada (CNRC) est le principal organisme de recherche scientifique et industrielle du gouvernement du Canada. Il relève du Parlement par l'entremise du ministre de l'Industrie et est dirigé par un conseil de 22 personnes, y compris le président, nommées par le gouvernement fédéral.

Nous avons examiné les progrès réalisés par le CNRC pour donner suite aux recommandations de notre vérification de 2004. Nous avons alors fait état de problèmes liés à la gouvernance du CNRC, aux mécanismes d'établissement de l'orientation stratégique, à la gestion des projets de recherche et des ressources humaines, et à la mesure du rendement et à la communication des résultats.

Pertinence De par ses activités en sciences et en technologie dans des domaines tels que l'aérospatiale, la biotechnologie, et les technologies de l'information et des communications, le CNRC aide considérablement le gouvernement à s'acquitter de ses responsabilités notamment en matière de santé et sécurité, de protection de l'environnement, de communications et de développement économique. Il aide également les petites et moyennes entreprises canadiennes à rehausser leur compétitivité technologique et leur capacité d'innovation.

Le CNRC emploie environ 4 000 scientifiques et employés de soutien dans ses 18 instituts de recherche et ses 2 centres de technologie au Canada. Ses dépenses annuelles s'élèvent à environ 800 millions de dollars. S'il veut continuer à combler les besoins en recherches scientifiques et technologiques au Canada, il est essentiel que le CNRC soit en mesure de recruter et de maintenir en poste les meilleurs scientifiques et chercheurs et de gérer ses activités de recherche de façon stratégique.

Constatations

- Dans l'ensemble, le CNRC a réalisé des progrès satisfaisants depuis 2004 pour appliquer nos recommandations. Il a donné suite aux recommandations touchant la gouvernance, l'orientation stratégique et la gestion des ressources humaines. Cependant, les progrès sont insatisfaisants en ce qui concerne la documentation des décisions

importantes dans les instituts ainsi que la mesure du rendement et la communication des résultats.

- Le Conseil du CNRC a redéfini son rôle, pour le faire correspondre davantage au mandat établi par la *Loi sur le Conseil national de recherches*. Malgré tout, certains membres du Conseil ont déclaré qu'ils ne savent toujours pas précisément en quoi consiste ce rôle. Le Conseil a commencé à exercer son nouveau rôle en approuvant ou en recommandant que soient approuvées plusieurs importantes propositions stratégiques et budgétaires depuis juin 2005. Il a également mis sur pied deux nouveaux comités permanents, soit le Comité de vérification, d'évaluation et de gestion des risques et le Comité des ressources humaines. Cependant, au moment de notre vérification, environ la moitié des postes du Conseil étaient vacants, malgré les efforts déployés par le CNRC pour que le gouvernement nomme des membres additionnels. L'efficacité du Conseil et de ses comités permanents s'en trouve réduite.
- Le CNRC a instauré de nouveaux systèmes et processus de gestion pour appliquer sa nouvelle stratégie organisationnelle, la Stratégie du CNRC, rendue publique en mai 2006. Le premier plan d'entreprise est prévu pour mars 2007, mais le CNRC attend pour l'élaborer d'avoir franchi des jalons importants qui doivent marquer la première année de mise en œuvre de la Stratégie du CNRC.
- Le CNRC observe plusieurs bonnes pratiques pour choisir et surveiller ses projets de recherche, mais l'information de gestion essentielle sur les projets n'est pas toujours facilement ou uniformément accessible. Si la plupart des instituts ont fixé des priorités pour choisir, examiner et clôturer les projets de recherche, il arrive souvent que la documentation, comme les feuilles de pointage ou les classements, soit inexistante ou incomplète. Parfois, l'examen par les pairs et les opinions externes ne sont qu'implicites.
- Le CNRC a conçu un plan et créé des postes clés pour la gestion des ressources humaines, mais il n'a pas établi de priorités stratégiques pour la gestion des ressources humaines et ne les a pas reliées aux fonctions clés comme le recrutement, la dotation et la planification de la relève. Il prévoit réaliser cette tâche quand il mettra en œuvre la Stratégie du CNRC.
- Le CNRC n'a pas amélioré ses rapports sur le rendement au Parlement.

Réaction du Conseil national de recherches Canada. Le Conseil national de recherches Canada a accepté toutes les recommandations de la vérificatrice générale et s'est engagé à y donner suite. Ses réponses sont insérées dans le chapitre, à la suite des recommandations.

Introduction

3.1 Le Conseil national de recherches Canada (CNRC) est le principal organisme de recherche du gouvernement. Le Parlement du Canada l'a créé en 1916 en vertu de la *Loi sur le Conseil national de recherches* dans le but d'« ...entreprendre, aider ou promouvoir des recherches scientifiques et industrielles » qui sont dans l'intérêt national du Canada.

3.2 Les dépenses annuelles du CNRC, qui s'élèvent à environ 800 millions de dollars, sont financées en majeure partie (80 p. 100) par des crédits parlementaires. Le CNRC génère lui-même le reste de ses revenus. Il emploie environ 4 000 scientifiques et employés de soutien qui travaillent dans ses 18 instituts de recherche et ses 2 centres de technologie au Canada. Le CNRC accueille également environ 1 200 chercheurs invités provenant d'universités canadiennes et étrangères et d'organisations de recherche et développement. Cette façon de faire témoigne de la philosophie de l'organisation, centrée sur la collaboration et le partenariat.

3.3 Par l'entremise de son Institut canadien de l'information scientifique et technique, le CNRC diffuse de l'information à propos des sciences, de la technologie et de la médecine aux chercheurs et innovateurs dans des domaines d'importance stratégique comme la biotechnologie, les sciences biologiques, les sciences moléculaires, la technologie des piles à combustible et le cybercommerce. Le Programme d'aide à la recherche industrielle du CNRC aide les petites et moyennes entreprises canadiennes à améliorer leur compétitivité technologique et leur capacité d'innovation. Ce faisant, le CNRC contribue à édifier des systèmes économiques et des grappes technologiques à l'échelle locale et nationale.

Constatations de 2004

3.4 Dans notre rapport de mars 2004, nous avons examiné plusieurs éléments importants des systèmes et des pratiques de gestion du CNRC, dont le rôle de son Conseil formé de 22 membres, y compris le président. Nous abordons plus en détail la question du Conseil au début de la section sur la gouvernance. Nous avons relevé en 2004 que le Conseil d'administration du CNRC ne s'acquittait pas de ses fonctions de direction et de contrôle du travail de l'organisation par l'intermédiaire du président, comme l'exige la *Loi sur le Conseil national de recherches*. Les responsabilités du Conseil n'étaient pas clairement définies et, par conséquent, n'étaient pas bien comprises par ses

membres. Nous avons aussi constaté l'absence d'importantes structures de gouvernance et de reddition de comptes. Par conséquent, les plans et décisions de la direction ne faisaient pas l'objet d'un examen critique efficace.

3.5 Nous avons relevé que le CNRC devait examiner ses mécanismes organisationnels pour l'établissement de ses priorités afin d'éviter un déséquilibre entre ses activités de recherche et le financement dont il dispose. Même si son budget de base n'avait pas augmenté, le CNRC lançait plusieurs initiatives à long terme qui donnaient lieu à une augmentation importante de ses infrastructures et à une hausse considérable de son effectif. Le CNRC devait relever d'importants défis pour financer la plupart de ses activités.

3.6 La plupart des travaux de recherche au CNRC étaient bien gérés, mais la recherche, qui est principalement financée par des crédits parlementaires, n'était pas assujettie à un cadre rigoureux d'établissement des priorités dans les instituts. Nous craignons que, si la situation persistait, il pourrait y avoir érosion des compétences fondamentales dont a besoin le CNRC pour atteindre son objectif d'être une institution de calibre mondial.

3.7 Pour être une organisation de recherche et développement de pointe, le CNRC devait pouvoir continuer de recruter et de maintenir en poste des chercheurs hautement qualifiés. Pour ce faire, il devait préciser davantage sa stratégie de gestion des ressources humaines, en se fondant sur les résultats d'une évaluation des risques et des possibilités associés aux principaux défis que doivent relever les instituts. En outre, le CNRC devait avoir un plan d'action cohérent et complet pour la mise en œuvre de sa stratégie.

3.8 Après avoir recueilli et communiqué des données sur le rendement de l'organisation durant sept ans, le CNRC continuait à améliorer ses pratiques de mesure du rendement et de communication des résultats grâce à un nouveau cadre de gestion du rendement. Il devait renforcer et mettre en œuvre ce cadre et corriger les points faibles de son rapport annuel sur le rendement au Parlement.

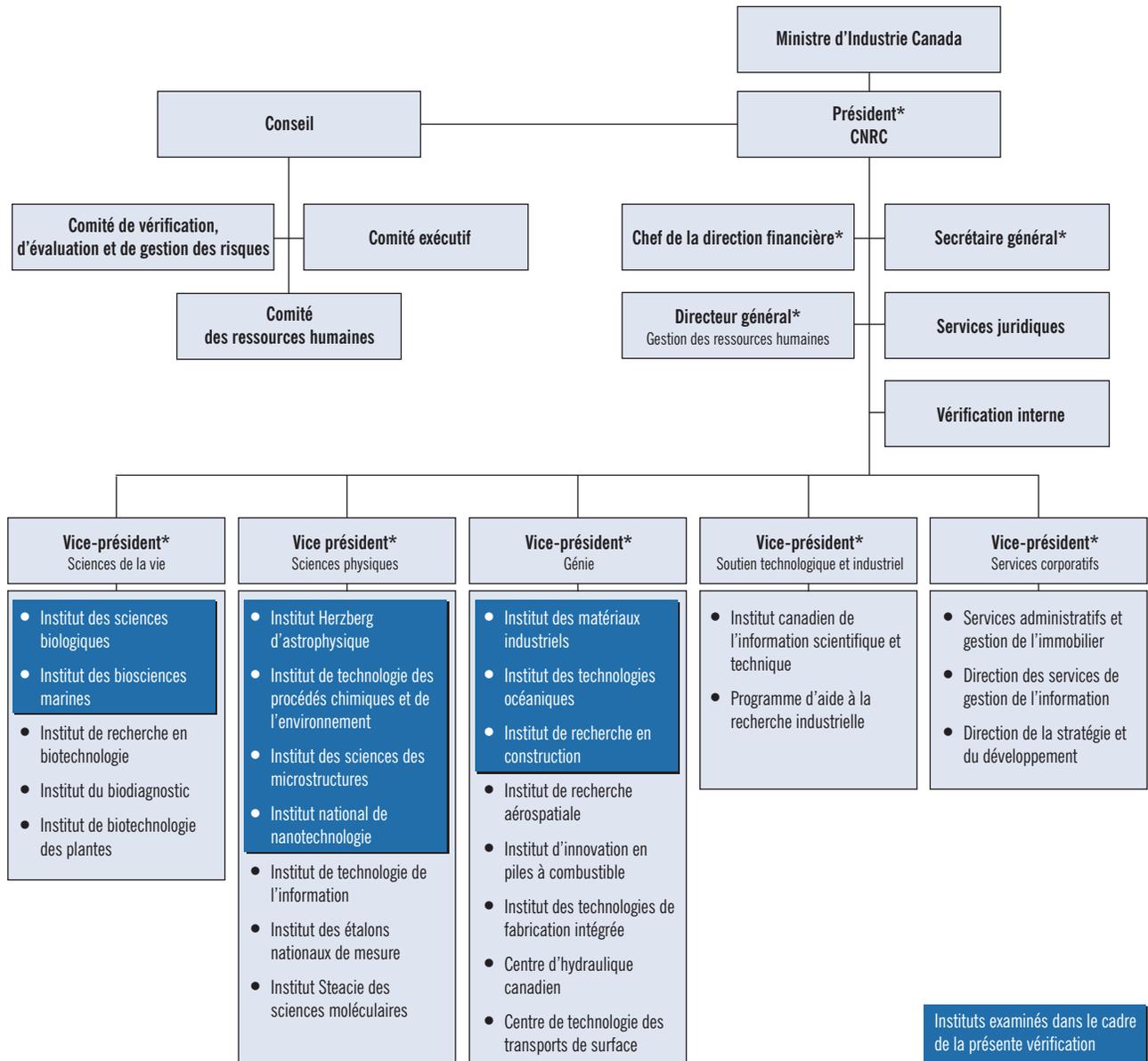
3.9 Le CNRC souscrivait à nos recommandations et nous avait indiqué qu'il avait déjà commencé à les appliquer ou qu'il prévoyait le faire.

Changements importants depuis 2004

3.10 En février 2005, le gouvernement a nommé un nouveau président au CNRC. En mai 2006, le CNRC a rendu publique sa

nouvelle stratégie, *La science à l'œuvre pour le Canada — Une stratégie pour le Conseil national de recherches 2006-2011* (la Stratégie du CNRC). Depuis l'arrivée du nouveau président, une nouvelle équipe de la haute direction a été mise en place (voir la pièce 3.1).

Pièce 3.1 Organigramme du Conseil national de recherches Canada



*Membres du Comité de la haute direction

Source : Conseil national de recherches Canada

3.11 La direction a franchi un jalon important au chapitre de l'amélioration de la gouvernance en juin 2006, quand elle a présenté aux membres du Conseil les premiers états financiers vérifiés du CNRC. Ces états financiers vérifiés fournissent des renseignements fiables qui peuvent appuyer la prise de décisions stratégiques. Le fait de présenter l'information financière conformément aux principes comptables généralement reconnus au Canada améliore la transparence et aide les parties intéressées à déterminer si le CNRC s'acquitte de ses responsabilités.

Objet de la vérification

3.12 Cette vérification de suivi a permis d'examiner les cinq mêmes secteurs d'intérêt que nous avons relevés dans notre vérification de 2004 : la gouvernance, l'établissement de l'orientation stratégique de l'organisation, la gestion de la recherche dans les instituts, la gestion des ressources humaines, et la mesure du rendement et la communication des résultats.

3.13 Nous avons interviewé certains membres du Conseil, des cadres de direction du CNRC et des employés; nous avons également examiné divers documents du CNRC pour déterminer les progrès que l'organisation a réalisés à l'égard de la mise en œuvre de chacune de nos recommandations de 2004.

3.14 La section intitulée **À propos de la vérification**, à la fin du chapitre, fournit d'autres détails sur les objectifs, l'étendue, la méthode et les critères de la vérification.

Observations et recommandations

3.15 Le CNRC a réalisé des progrès satisfaisants à l'égard de la mise en œuvre de sept des dix recommandations que nous avons formulées en 2004. La haute direction nous a informés qu'elle avait reporté d'environ deux ans la mise en œuvre de certaines recommandations ou de certains éléments d'autres recommandations, parce qu'elle voulait d'abord instaurer une nouvelle vision stratégique, la Stratégie du CNRC, et établir certaines mesures de reddition de comptes.

3.16 La mise en œuvre de la Stratégie du CNRC constitue pour le CNRC une entreprise complexe, difficile et laborieuse. Au moment de notre vérification, la plupart des activités de mise en œuvre commençaient tout juste ou en étaient encore aux étapes de planification. Vu l'importance de la mise en œuvre de la Stratégie du

CNRC, les risques qui y sont associés et le fait que l'application de certaines de nos recommandations dépendra de la mise en œuvre de cette Stratégie, il se peut que nous voulions réexaminer les progrès du CNRC à une date ultérieure.

Gouvernance

Le Conseil joue un rôle nouveau et plus efficace

3.17 La *Loi sur le Conseil national de recherches* ne fait pas de distinction entre le « Conseil », c'est-à-dire les 21 membres nommés par le gouvernement plus le président, et le « Conseil », c'est-à-dire les dirigeants et le personnel qui forment l'entité organisationnelle. Au moment de notre vérification de 2004, le CNRC utilisait l'expression « Conseil d'administration » pour désigner le Conseil de 22 membres. Comme il n'utilise plus cette appellation, nous allons, dans le présent rapport, employer « Conseil » pour désigner les membres nommés par le gouvernement, et « Conseil national de recherches Canada » ou l'acronyme « CNRC » pour désigner l'entité organisationnelle.

3.18 Les responsabilités du Conseil définies dans la *Loi sur le Conseil national de recherches* sont très larges. L'alinéa 5(1)b) accorde au Conseil le pouvoir de « confier la direction de ses activités à son président ». En 2004, nous avons observé que le régime de gouvernance et de reddition de comptes du CNRC ne permettait pas au Conseil de faire un examen critique efficace des décisions de la direction.

3.19 À notre avis, les principales responsabilités associées à la direction des activités d'une organisation incluent l'approbation des plans stratégiques de l'organisation, le contrôle des progrès réalisés par rapport à ces plans en vue de réaliser les objectifs énoncés, l'approbation des budgets, ainsi que l'approbation des rapports redditionnels ou des rapports annuels. Afin que le Conseil puisse jouer ce rôle, il est essentiel que ses membres aient les compétences et l'expérience requises.

3.20 Peu après le dépôt de notre rapport de 2004, le Conseil a mis sur pied le Groupe de travail sur la gouvernance du Conseil du CNRC, et lui a confié le mandat d'examiner les enjeux que nous avons relevés. Le groupe de travail a présenté son rapport aux membres du Conseil, qui en ont discuté à leurs réunions d'octobre 2004 et de février 2005. En juin 2005, le Conseil a approuvé les recommandations du groupe de travail, y compris le nouveau rôle du Conseil (voir la pièce 3.2).

Pièce 3.2 Nouveau rôle du Conseil

Dans les limites du budget que le gouvernement alloue au CNRC, le Conseil est principalement chargé de fournir l'orientation stratégique, d'examiner le rendement et de prodiguer des conseils au président. Plus particulièrement, le Conseil reçoit du président et :

- approuve les grandes propositions de politique, de planification et d'affectation des ressources, y compris les budgets;
- approuve le rapport annuel, y compris les états financiers vérifiés;
- examine les projets de nouvelles initiatives;
- examine les rapports sur le rendement d'après les objectifs fixés.

Le Conseil exerce également une fonction d'examen critique de la direction et peut demander au président de l'information ou des rapports supplémentaires.

Source : Rapport du Groupe de travail sur la gouvernance du Conseil du CNRC, annexe A, juin 2005 [traduction]

3.21 Le Conseil a commencé à jouer un rôle plus efficace. Ainsi, depuis juin 2005, il a examiné les états financiers de 2004-2005 et de 2005-2006 et recommandé au président leur approbation, et il a entériné la Stratégie du CNRC. Cependant, il n'a pas encore commencé à approuver les états financiers comme le prévoit l'énoncé de son nouveau rôle. Nos entrevues avec certains membres du Conseil nous ont permis de constater qu'un manque de clarté subsiste relativement au nouveau rôle du Conseil, et ce, malgré que ce nouveau rôle ait été approuvé.

Le Conseil a mis sur pied de nouveaux comités permanents

3.22 Nous avons relevé en 2004 que le Conseil manquait d'outils structurels importants, comme un comité de vérification ou un comité de gestion des ressources humaines. À l'époque, le Conseil n'avait que le Comité exécutif, seul comité mentionné spécifiquement dans la *Loi sur le Conseil national de recherches*.

3.23 En octobre 2005, le Conseil a mis sur pied deux autres comités permanents et approuvé leur composition : le Comité de vérification, d'évaluation et de gestion des risques et le Comité des ressources humaines. Le Conseil a aussi approuvé le mandat de ces deux comités.

Les postes vacants au Conseil nuisent à son fonctionnement efficace

3.24 Pour que le Conseil puisse exercer les responsabilités qui lui sont confiées, il est impératif que ses membres aient les compétences et l'expérience requises. En septembre 2005, le Comité exécutif du Conseil a approuvé le profil général des membres. En plus de

représenter de façon équilibrée les régions, les secteurs, les disciplines, les hommes et les femmes, le Conseil doit être formé :

- de cadres dirigeants et de généralistes qui ont une vue d'ensemble des enjeux liés à la politique de recherche et développement, à la gouvernance organisationnelle et à la gestion de la recherche;
- de personnes qui peuvent prodiguer des avis éclairés en matière d'administration financière, de vérification, d'évaluation de programme, de planification stratégique et de gestion des ressources humaines.

3.25 Le CNRC ne nomme pas les membres du Conseil; ces derniers sont nommés par décret. Le CNRC ne fait que recommander des candidats au gouvernement. Nous nous attendrions à ce que les recommandations du CNRC à cet égard soient fondées sur une évaluation des compétences des membres actuels du Conseil par rapport au profil souhaité pour l'ensemble du Conseil. Cela aiderait le gouvernement à déterminer les compétences essentielles que l'on doit retrouver au sein du Conseil pour que ce dernier soit efficace et à choisir les meilleurs candidats pour combler les postes.

3.26 Durant notre vérification, le nombre de postes comblés au Conseil n'a jamais dépassé 11, alors que la *Loi sur le Conseil national de recherches* l'autorise à en avoir 21 (plus le président). Ces postes vacants compliquent le fonctionnement du Conseil, surtout qu'il compte deux nouveaux comités. Le CNRC avait fait part de ses préoccupations à propos des postes vacants au ministre de l'Industrie et lui avait recommandé plusieurs candidats.

3.27 Recommandation. Le Conseil national de recherches Canada devrait informer le gouvernement que le Conseil a adopté le profil général que ses membres devraient avoir, idéalement. Pour aider le gouvernement à nommer rapidement de nouveaux membres au Conseil, le CNRC devrait trouver des candidats qualifiés en se fondant sur les critères du profil général.

Réponse du Conseil national de recherches Canada. Le Conseil national de recherches Canada est d'accord avec cette recommandation et a pris ou est en train de prendre un certain nombre de mesures à cet égard. Le CNRC continuera d'informer le gouvernement de son opinion quant au profil général pour la composition idéale du Conseil afin de faciliter la nomination de nouveaux membres en temps opportun. Le CNRC continuera également d'établir et de transmettre des listes de candidats en

fonction de ce profil au ministre de l'Industrie, au portefeuille de l'Industrie ainsi qu'au Bureau du Conseil privé.

3.28 Recommandation. Le Conseil national de recherches Canada devrait clarifier le rôle du Conseil au niveau organisationnel et auprès des membres, afin qu'il cadre bien avec le nouveau rôle approuvé du Conseil, ainsi qu'avec le mandat qui lui est dévolu en vertu de la *Loi sur le Conseil national de recherches*.

Réponse du Conseil national de recherches Canada. Le Conseil national de recherches Canada est en train de clarifier le rôle du Conseil selon le mandat conféré par la *Loi sur le Conseil national de recherches*. Cette clarification, qui doit être prête d'ici la fin de 2007, sera intégrée par la suite à l'orientation des nouveaux membres.

La structure de la haute direction a été renforcée

3.29 Après que le gouvernement eut nommé un nouveau président en février 2005, le CNRC a annoncé une nouvelle structure de gestion, qui est entrée en vigueur en octobre 2005. L'ancienne structure comptait trois vice-présidents : deux qui étaient chargés de toutes les activités de recherche et développement, et un troisième qui s'occupait du soutien technologique et industriel. La nouvelle structure compte cinq vice-présidents : trois pour le programme de recherche et développement (un pour chacun des trois portefeuilles — les sciences de la vie, les sciences physiques et le génie), un vice-président responsable du soutien technologique et industriel ainsi qu'un vice-président aux Services corporatifs dont le poste a été créé en février 2006.

3.30 Le chef de la direction financière et le directeur général de la Direction des ressources humaines siègent au Comité de la haute direction (CHD) du CNRC depuis février 2004. Font aussi partie du CHD le président, les vice-présidents et le secrétaire général, qui appuie le président, le Conseil et le CHD.

3.31 La direction nous a informés que le CNRC est en train d'adopter une approche de gestion de portefeuille à l'échelle organisationnelle. Cette approche englobera des initiatives recoupant les trois portefeuilles de recherche, conçues pour affecter plus efficacement les ressources limitées dont dispose le CNRC en fonction des priorités énoncées dans la Stratégie du CNRC. Au moment de notre vérification, le CNRC n'avait pas encore officiellement mis en œuvre cette façon de faire.

3.32 Nous avons constaté que, dans l'ensemble, les progrès au chapitre de la gouvernance étaient satisfaisants (voir la pièce 3.3).

Pièce 3.3 Progrès réalisés à l'égard de la mise en œuvre de nos recommandations sur la gouvernance

Recommandation	Évaluation des progrès	Progrès
Le Conseil national de recherches Canada (Conseil d'administration) devrait définir son rôle pour qu'il puisse assumer les responsabilités qui lui ont été confiées par la <i>Loi sur le Conseil national de recherches</i> , et il devrait établir les mécanismes de gouvernance nécessaires pour jouer ce rôle (Rapport de la vérificatrice générale de mars 2004, chapitre 1, paragraphe 1.32).	Le Conseil s'est donné un rôle plus fort pour assumer les responsabilités qui lui ont été confiées par la <i>Loi sur le Conseil national de recherches</i> . Il a également mis sur pied deux nouveaux comités permanents, le Comité de vérification, d'évaluation et de gestion des risques et le Comité des ressources humaines.	●
Le Conseil national de recherches Canada devrait demander conseil sur les mesures correctives qu'il pourrait prendre en vertu de la <i>Loi sur le Conseil national de recherches</i> afin de faciliter la restructuration du rôle de son conseil d'administration, y compris s'assurer que le profil des membres du Conseil d'administration est adéquat et, s'il y a lieu, proposer des modifications aux dispositions législatives pertinentes afin de mieux tenir compte des pratiques exemplaires de gouvernance des établissements publics (Rapport de la vérificatrice générale de mars 2004, chapitre 1, paragraphe 1.34).	Le CNRC a été en mesure de restructurer le rôle du Conseil en vertu de la <i>Loi sur le Conseil national de recherches</i> . Il a également approuvé le profil idéal des membres de son Conseil.	●
Le Conseil national de recherches Canada devrait examiner la structure de sa haute direction pour qu'il y ait une reddition de comptes appropriée au sein de l'organisation et à un conseil d'administration restructuré (Rapport de la vérificatrice générale de mars 2004, chapitre 1, paragraphe 1.33).	La structure de la haute direction du CNRC a été renforcée du fait que les responsabilités de recherche et développement ont été attribuées à trois vice-présidents de portefeuille. Un poste de vice-président aux Services corporatifs a aussi été créé. De plus, le chef de la direction financière et le directeur général de la Direction des ressources humaines siègent maintenant au Comité de la haute direction.	●

- **Satisfaisants** — Les progrès sont satisfaisants, compte tenu de l'importance et de la complexité de la question ainsi que du temps qui s'est écoulé depuis que la recommandation a été formulée.
- **Insatisfaisants** — Les progrès sont insatisfaisants, compte tenu de l'importance et de la complexité de la question ainsi que du temps qui s'est écoulé depuis que la recommandation a été formulée.

Établissement de l'orientation stratégique de l'organisation

La Stratégie du CNRC suit la Vision 2006 et met l'accent sur la collaboration et la commercialisation

3.33 En 2004, nous en étions arrivés à la conclusion que le CNRC suivait de bonnes pratiques dans l'élaboration du document stratégique intitulé *Vision 2006 : La science à l'œuvre pour le Canada*. Nous avons toutefois constaté que le CNRC n'avait pas établi de procédures générales pour effectuer la synthèse de ses priorités ou des décisions connexes d'après une évaluation réaliste de ses capacités. Le CNRC avait plutôt choisi de s'appuyer sur la Vision 2006 et sur les plans stratégiques quinquennaux des instituts, sans avoir de plan d'entreprise qui lui permettrait de documenter les principaux buts et stratégies de l'organisation pour concrétiser sa vision.

3.34 Nous avons recommandé que le CNRC élabore un plan d'entreprise qui établirait clairement ses priorités, ses objectifs et ses stratégies, fondés sur sa capacité financière. Nous avons également recommandé que, dans le cadre de ce processus de planification, il élabore un mécanisme rigoureux d'établissement des priorités et mène un examen complet de la valeur et de la pertinence de toutes ses activités.

3.35 En février 2005, le nouveau président du CNRC a lancé la stratégie de renouvellement dans le but de revoir la vision du CNRC et d'articuler une nouvelle stratégie organisationnelle. La stratégie comporte quatre étapes : l'analyse de l'environnement, l'établissement de l'orientation stratégique, l'élaboration de la stratégie et la mise en œuvre de la stratégie. Les trois premières étapes du projet se sont achevées en mai 2006, avec la publication de la stratégie du CNRC.

3.36 Selon la Stratégie du CNRC, le rôle du CNRC est d'« être un instrument essentiel du gouvernement fédéral pour traduire les avancées scientifiques et technologiques en mieux-être économique et social pour le Canada ». Elle fixe trois objectifs au CNRC :

- contribuer à la compétitivité mondiale de l'industrie canadienne dans des secteurs clés et à la viabilité économique des collectivités;
- renforcer le système d'innovation du Canada;
- contribuer de façon notable aux priorités du Canada en matière de santé, d'énergie durable et d'environnement — secteurs qui revêtent une importance capitale pour l'avenir du Canada.

3.37 La Stratégie du CNRC accorde une plus grande importance à la collaboration avec les partenaires du CNRC, dans le but de commercialiser davantage les résultats de ses recherches.

Le premier plan d'entreprise attend que des jalons importants soient franchis

3.38 Nous rapportions en 2004 que le CNRC avait un processus de planification stratégique pour appuyer la Vision 2006, mais que tous les instituts ne s'y conformaient pas et ne dressaient pas de plans stratégiques quinquennaux. Certains instituts préparaient plutôt des plans annuels. Au moment de notre suivi, certains instituts préparaient toujours des plans stratégiques quinquennaux ou des plans annuels, ou les deux types de plans. Parallèlement, ils ont commencé à préparer des plans d'activités, comme l'exige le nouveau processus de planification. Le lancement de la Stratégie du CNRC accentue l'importance et l'urgence de l'établissement d'un plan d'entreprise au CNRC.

3.39 La Stratégie du CNRC compte 4 volets, 17 mesures clés et 86 jalons (sur 5 ans) qui guideront le CNRC dans la phase de mise en œuvre et dans la réalisation de ses objectifs. Le CNRC a formé cinq équipes pour réaliser ces grandes mesures et franchir les jalons connexes, relativement aux projets suivants :

- la gestion de la planification, du rendement et des ressources (GPRR);
- les programmes de recherche;
- le changement organisationnel — « Un CNRC »;
- l'examen des activités;
- l'organisation durable.

3.40 L'équipe du projet GPRR établira les nouveaux systèmes et processus de gestion, tandis que les quatre autres équipes prendront les décisions importantes et réaliseront les analyses dont le CNRC a absolument besoin pour appliquer la Stratégie du CNRC.

3.41 Le CNRC a établi un mandat précis et des plans détaillés pour l'équipe du projet GPRR, et celle-ci s'affaire à établir le processus de planification des activités ainsi que le cadre de gestion du rendement organisationnel. Or, pour établir le contenu de son plan d'entreprise, le CNRC devra avoir franchi 29 jalons de la Stratégie du CNRC, correspondant notamment aux activités cruciales ci-dessous :

- achever son évaluation des compétences, des capacités et des possibilités;
- évaluer et accroître sa capacité de commercialisation;
- établir les priorités de chaque portefeuille de recherche;
- déterminer quels sont les acteurs clés du système d'innovation canadien;
- achever l'évaluation par le Conseil du portefeuille des compétences;
- rationaliser les programmes existants;
- examiner les domaines potentiels de collaboration.

3.42 Le CNRC doit effectuer ces activités de façon très méthodique s'il veut corriger deux importants points faibles que nous avons relevés en 2004 : il ne déterminait pas l'incidence financière des nouvelles stratégies proposées et il n'évaluait pas la valeur et la pertinence continue de tous ses programmes. Le CNRC a confié ces deux tâches

aux quatre autres équipes de projet. Au moment de notre vérification, ces projets interreliés ne faisaient que commencer.

3.43 L'équipe du projet GPRR a déjà conçu le processus de planification des activités et réalisé un projet pilote. Le processus permettra d'intégrer les plans d'activités des instituts et programmes et de les aligner sur le plan d'entreprise du CNRC. Le CNRC prévoit produire son premier plan d'entreprise d'ici mars 2007. Il devra intensifier les efforts pour franchir tous les jalons critiques mentionnés plus haut.

3.44 Nous avons relevé que le CNRC avait revu certains aspects de la Vision 2006 au moment d'élaborer sa Stratégie. À notre avis, le CNRC aurait avantage à faire une évaluation plus structurée et plus systématique des enseignements de la Vision 2006.

La mise en œuvre de la Stratégie du CNRC comporte des risques importants

3.45 La mise en œuvre de la Stratégie du CNRC est une entreprise complexe et difficile. Compte tenu de l'expérience du CNRC avec la Vision 2006 et des risques répertoriés dans ce document, il faut réunir plusieurs conditions pour que la Stratégie du CNRC soit mise en œuvre avec succès. Ses évaluations des risques et des compétences de base ont permis au CNRC de cerner un certain nombre de risques importants :

- la capacité de l'organisation et de ses instituts de mettre en œuvre de nouveaux systèmes et processus;
- sa capacité de s'adapter au changement;
- la lourdeur de la charge de travail;
- ses compétences en gouvernance, en planification et en gestion du rendement;
- la difficulté de mettre en œuvre une vaste réforme, tel que le mettent en lumière différents rapports.

3.46 Nous sommes satisfaits des progrès réalisés par le CNRC pour mettre en œuvre les nouveaux systèmes et processus nécessaires à la production du plan d'entreprise (voir la pièce 3.4). Nous croyons également que le CNRC est bien conscient de la complexité et des risques que suppose la mise en œuvre de sa Stratégie, mais qu'il doit surveiller de près cette entreprise.

Pièce 3.4 Progrès réalisés à l'égard de la mise en œuvre de notre recommandation concernant l'établissement de l'orientation stratégique organisationnelle

Recommandation	Évaluation des progrès	Progrès
Le Conseil national de recherches Canada devrait élaborer un plan d'entreprise qui établirait clairement ses priorités, ses objectifs et ses stratégies, fondés sur sa capacité financière. Dans le cadre de ce processus, il devrait élaborer un mécanisme rigoureux d'établissement des priorités et mener un examen complet de la valeur et de la pertinence de toutes ses activités, en recentrant ses activités de recherche au besoin (Rapport de la vérificatrice générale de mars 2004, chapitre 1, paragraphe 1.56).	Le CNRC prévoit produire son premier plan d'entreprise d'ici mars 2007. L'établissement de la Stratégie du CNRC a retardé l'élaboration du plan d'entreprise, mais le CNRC a néanmoins mis en place les processus et plans appropriés pour en jeter les bases.	●

● **Satisfaisants** — Les progrès sont satisfaisants, compte tenu de l'importance et de la complexité de la question ainsi que du temps qui s'est écoulé depuis que la recommandation a été formulée.

○ **Insatisfaisants** — Les progrès sont insatisfaisants, compte tenu de l'importance et de la complexité de la question ainsi que du temps qui s'est écoulé depuis que la recommandation a été formulée.

3.47 Recommandation. Le Conseil national de recherches Canada devrait prendre les mesures qui s'imposent pour s'assurer de franchir tous les jalons critiques afin de produire sans tarder son plan d'entreprise. Il devrait également surveiller de près la mise en œuvre de la Stratégie du CNRC pour bien en cerner la complexité et les risques et les gérer comme il se doit.

Réponse du Conseil national de recherches Canada. Le Conseil national de recherches Canada est d'accord avec cette recommandation. Comme le rapport l'indique, la mise en œuvre de la Stratégie du CNRC est une tâche complexe et difficile, qui comprend l'examen des programmes, des processus et des ressources. Le CNRC s'est engagé à mettre cette stratégie en œuvre.

Le plan d'entreprise du CNRC, qui traduit en opérations la Stratégie du CNRC, sera terminé d'ici le 31 mars 2007. Le CNRC continuera de surveiller les étapes importantes de sa mise en œuvre ainsi que les risques.

Gestion de la recherche dans les instituts

3.48 En 2004, nous avons relevé que les mécanismes utilisés par le CNRC pour traiter l'information sur les projets ne lui permettaient pas d'analyser et de reconfigurer les données afin de fournir des renseignements fondamentaux, comme une compilation de tous les projets du CNRC et le coût d'un projet dans le cadre d'un programme donné, ni de faire des liens entre les différents systèmes. L'information était éparpillée et les mécanismes de référence croisée et d'intégration des renseignements comportaient des lacunes. L'organisation n'avait

pas de documentation sur les processus de gestion des projets et les principales décisions, comme la sélection, l'approbation et la clôture des projets, étaient mal documentées. Nous avons recommandé que le CNRC documente clairement les décisions importantes sur les projets pour s'assurer de ne pas perdre les connaissances organisationnelles clés.

3.49 Nous avons également recommandé que le CNRC améliore le cadre d'établissement des priorités dans ses instituts pour avoir un processus rigoureux d'approbation des projets et un examen périodique de la pertinence des projets. Le CNRC s'était engagé à se doter d'un cadre qui lui permettrait d'établir le degré de priorité de ses travaux de recherche à long terme en se reportant aux pratiques exemplaires de certains instituts, dont faisait état le rapport des vérificateurs. Il s'était aussi engagé à s'appuyer sur les pratiques exemplaires au CNRC et ailleurs pour étayer ses décisions de retenir, d'approuver ou de clôturer des projets, et à tenir compte de ces pratiques exemplaires dans le cadre proposé d'établissement de ses priorités.

Le CNRC utilise des critères clairs pour choisir ses projets, mais la documentation demeure inégale

3.50 Notre vérification de 2004 portait sur les projets de recherche financés en majeure partie par les crédits parlementaires et gérés uniquement par le CNRC. Comme le CNRC accorde davantage d'importance à la collaboration et à la commercialisation, comme le prévoit sa Stratégie, nous avons examiné, durant notre vérification de suivi, des projets qui représentent toute la gamme des types de financement des instituts du CNRC.

3.51 Nous avons demandé à tous les instituts de nous fournir la liste de leurs projets en cours, y compris l'information de base qui nous permettrait de cerner certains projets à analyser plus en détail. Nous avons également demandé à chaque institut de nous indiquer combien de temps il lui avait fallu pour répondre à notre demande.

3.52 Le temps que chaque institut nous a dit avoir consacré à trouver l'information demandée variait beaucoup, allant de moins d'une heure à un jour ou plus, et même dans un cas, à deux semaines. Cela confirme, comme nous l'avons observé en 2004, que l'information de base n'est pas toujours facilement accessible.

3.53 Nous avons choisi 26 projets de 9 instituts pour analyser plus en détail comment les instituts gèrent les projets :

- le budget ou les dépenses annuelles de 5 projets oscillaient entre 1 million de dollars et 9,5 millions de dollars;
- le budget de 16 projets se situait entre 100 000 \$ et 1 million de dollars;
- le budget de 5 projets était inférieur à 100 000 \$.

Pour chaque projet, nous avons demandé la documentation montrant les critères que les instituts avaient utilisés pour choisir le projet, le système de cotation employé et le compte rendu de décision officiel. Pour évaluer la qualité de la surveillance des projets, nous avons demandé la documentation sur le processus, le calendrier et les résultats de l'examen des projets, y compris les processus d'examen par les pairs qui permettaient à des intervenants de l'extérieur de participer à l'évaluation des projets.

3.54 Nous faisons état des résultats de notre examen des projets de recherche dans les paragraphes ci-dessous et nous les résumons à la pièce 3.5, par institut et non pas par projet.

3.55 Nous avons trouvé des écarts considérables dans la façon dont les instituts choisissent et contrôlent les projets, mais nous avons aussi observé les bonnes pratiques suivantes :

- Tous les instituts suivent un cycle de planification de projet bien défini, assorti d'attentes et de critères précis pour la sélection des projets, qui sont en rapport avec les objectifs du CNRC ainsi qu'avec leur propre plan stratégique. Tous les instituts avaient, parmi leurs critères de sélection de projet, la disponibilité des

Pièce 3.5 Évaluation de la gestion des projets de recherche dans neuf instituts du CNRC

Attentes à l'égard de la gestion des projets de recherche — au total 26 projets dans 9 instituts	Sélection des projets		Cadre d'analyse des risques	Examen externe et examen par les pairs	Examen et surveillance internes de la qualité
	Utilisation de critères clairement énoncés	Preuve que les critères sont appliqués de façon systématique			
Instituts jugés entièrement ou partiellement satisfaisants	9	3	3	8	7
Instituts où la documentation était insuffisante	0	6	6	1	2

ressources humaines et d'autres ressources, ainsi que la valeur scientifique ou industrielle. Cependant, certains instituts accordaient beaucoup d'importance aux capacités des chercheurs en poste, ce qui pourrait être en contradiction avec l'objectif organisationnel du CNRC de faire preuve de souplesse et de s'adapter à l'évolution des besoins.

- Trois instituts ont documenté leur processus d'utilisation des critères en donnant une note aux différents projets ou en les classant.
- Trois instituts ont utilisé un cadre d'analyse des risques pour les aider à choisir au moins certains projets.
- Huit instituts ont fait examiner leurs projets proposés et en cours par des pairs de l'extérieur, des comités internationaux ou l'industrie. Certains de ces instituts estiment que le financement commercial ou externe tient lieu implicitement d'examen par les pairs, particulièrement si le bailleur de fonds a lui-même effectué un examen. Tous les instituts recouraient à des examens internes pour évaluer les propositions de projet.
- Sept instituts ont effectué périodiquement un examen structuré du déroulement du projet, en plus d'en contrôler le budget.
- Nous avons jugé satisfaisants les progrès réalisés à l'égard de la mise en œuvre de notre recommandation concernant l'établissement des priorités dans les instituts (voir la pièce 3.6).

Pièce 3.6 Progrès réalisés à l'égard de la mise en œuvre de nos recommandations concernant la gestion de la recherche dans les instituts

Recommandation	Évaluation des progrès	Progrès
Le Conseil national de recherches Canada devrait améliorer le cadre d'établissement des priorités dans ses instituts pour avoir une procédure adéquate visant à garantir que seuls les projets de recherche offrant la meilleure valeur pour le Canada soient retenus (Rapport de la vérificatrice générale de mars 2004, chapitre 1, paragraphe 1.67).	Trois instituts utilisaient de façon explicite un cadre d'établissement des priorités, sous forme de feuilles de classement et de pointage. Nous avons relevé que l'ensemble des instituts connaissent les critères devant guider le choix des projets, ce qui démontre qu'il y a du progrès.	●
Le Conseil national de recherches Canada devrait clairement documenter les principales décisions relatives à la sélection, à l'approbation et à la clôture des projets, ainsi qu'aux changements importants d'orientation des projets, pour éviter que les connaissances organisationnelles ne soient perdues (Rapport de la vérificatrice générale de mars 2004, chapitre 1, paragraphe 1.71).	Nous avons trouvé peu de comptes rendus officiels de décision concernant l'approbation ou la clôture des projets. Plusieurs directeurs d'institut nous ont déclaré que leurs processus de gestion de projet n'ont pas changé depuis 2004.	○

● **Satisfaisants** — Les progrès sont satisfaisants, compte tenu de l'importance et de la complexité de la question ainsi que du temps qui s'est écoulé depuis que la recommandation a été formulée.

○ **Insatisfaisants** — Les progrès sont insatisfaisants, compte tenu de l'importance et de la complexité de la question ainsi que du temps qui s'est écoulé depuis que la recommandation a été formulée.

3.56 Parmi les pratiques à surveiller et à améliorer, mentionnons les suivantes :

- Six instituts n'avaient pas de documentation prouvant qu'ils utilisent systématiquement le cadre d'établissement des priorités, sous forme de feuilles de pointage, de classements et de comptes rendus de décision. De fait, plusieurs des neuf instituts nous ont déclaré en 2006 que leurs pratiques de sélection, de suivi et de clôture de projet étaient essentiellement les mêmes qu'en 2004.
- Six instituts n'évaluaient pas systématiquement les risques sur le plan des finances et de la sécurité ni les autres types de risque, et ils n'effectuaient pas d'analyse de la rentabilité des projets.
- Un institut présentait ses projets à un évaluateur externe, mais n'a pas pris de mesures pour s'assurer qu'il avait bien reçu les résultats de l'examen ou qu'il en avait tenu compte.
- Deux instituts n'ont pas produit de document démontrant que les projets faisaient l'objet d'examens structurés outre les rapports budgétaires.

3.57 Nous nous attendions à ce que les instituts et leurs partenaires partagent leurs pratiques exemplaires. Le CNRC nous a informés que telle était son intention, mais nous n'avons rien observé en ce sens. La plupart des instituts ont déclaré qu'ils utilisent le Guide de gestion de projet du CNRC, qui est également fondé sur les pratiques exemplaires. La façon dont les instituts l'utilisent n'était pas évidente.

3.58 En 2005, le CNRC a mis à l'essai, sous forme de projet pilote, un outil d'autoévaluation de la gestion des activités de recherche, fondé sur les pratiques exemplaires touchant de nombreux aspects de la gestion de la recherche. Cet outil doit aider les instituts à évaluer l'efficacité de leur gestion des activités de recherche et à cerner les possibilités d'amélioration. Cependant, le CNRC en est encore à l'expérimentation de cet outil, dont l'utilisation n'est toujours pas généralisée. Des neuf instituts que nous avons examinés, seulement deux avaient pris part au projet pilote.

3.59 Recommandation. Le Conseil national de recherches Canada devrait poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre d'outils et de modèles d'aide à la décision quant au choix des projets, dans le cadre de la Stratégie du CNRC. Il devrait également améliorer les systèmes de documentation de projet et de recherche de l'information nécessaires pour étayer ces décisions.

Réponse du Conseil national de recherches Canada. Le rapport de vérification signale les meilleures pratiques qui sont appliquées dans les instituts que les vérificateurs ont examinés. Ces pratiques, ainsi que les meilleures pratiques des autres instituts, continueront d'être perfectionnées et renforcées dans le cadre du Projet de gestion de la planification, du rendement et des ressources (GPRR) pour la mise en œuvre de la Stratégie du CNRC. Des mécanismes seront mis au point dans le cadre du prochain cycle de planification des projets pour 2007-2008 afin d'assurer leur diffusion et leur application dans l'ensemble du Conseil national de recherches Canada. Toutefois, il faut noter que les examens par des pairs et les consultations externes ne sont pas toujours appropriés et ne seraient pas toujours appliqués. C'est le cas pour les questions de sécurité nationale et de protection de la confidentialité des clients.

Gestion des ressources humaines

3.60 Comme le CNRC consacre 48 p. 100 de son budget à son effectif, composé en grande partie de scientifiques et de techniciens très qualifiés, et qu'il a amorcé la mise en œuvre de la Stratégie du CNRC, sa réussite passe plus que jamais par la gestion des ressources humaines (GRH).

La mise en œuvre de la réforme de la gestion des ressources humaines attendait la Stratégie du CNRC

3.61 La philosophie d'emploi, qui remonte à 2002, expose les principes directeurs du CNRC en matière de gestion des ressources humaines. Comme nous l'avons observé en 2004, cette philosophie se traduit en une stratégie ambitieuse mais très générale qui n'est pas assortie de priorités. Voici les principes directeurs :

- recruter et maintenir en poste des personnes exceptionnelles;
- permettre aux employés de s'épanouir sur le plan professionnel, de mettre à profit leurs talents et de fournir le maximum de leurs capacités;
- récompenser les employés selon leur niveau de perfectionnement professionnel et leur rendement au travail;
- créer avec les employés un partenariat fondé sur le respect, qui s'appuie sur la confiance et la compréhension mutuelles.

3.62 Le Comité directeur de la GRH en est arrivé à la conclusion en 2005 qu'il devait réviser la philosophie d'emploi pour y inclure des priorités plus concrètes et des objectifs plus réalistes. Il ne l'a pas fait, parce que le CNRC est maintenant d'avis que sa philosophie d'emploi

ne devrait être révisée qu'au besoin, en même temps que les autres pratiques de GRH, dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie du CNRC.

3.63 En 2004, à la suite de notre vérification, le CNRC a dressé un plan de gestion des ressources humaines et, en 2005-2006, il a créé deux nouveaux postes, celui de directeur de la rémunération globale et celui de conseiller en gestion du rendement. Le CNRC s'attend que ces nouveaux postes appuient et facilitent la phase de mise en œuvre de la Stratégie de renouvellement du CNRC et, par la même occasion, aplanissent les problèmes que nous avons relevés en 2004 à propos de la capacité et de la planification de la GRH. Comme les postes viennent tout juste d'être dotés, nous n'avons pu observer leur impact.

3.64 La situation est semblable pour ce qui est de l'analyse du contexte, essentielle à la planification de la GRH. Nous avons recommandé en 2004 que cette analyse soit plus complète et qu'elle comprenne une évaluation suffisante des risques et des possibilités, et qu'elle se fonde sur de l'information crédible, factuelle et prospective provenant des instituts, des programmes et des directions. En 2006, le CNRC nous a informés que cette analyse était en cours, et qu'elle s'inspirait des résultats de l'analyse du contexte menée pour la Stratégie du CNRC. Au moment de notre vérification, l'analyse du contexte de la GRH n'était toujours pas terminée.

Les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines ne sont pas encore alignées sur la Stratégie du CNRC

3.65 En 2004, nous avons relevé que le CNRC devait clarifier le profil des personnes à recruter pour atteindre son objectif d'être une organisation de pointe dans le domaine de la recherche. Il devait également harmoniser en conséquence ses politiques de recrutement, de dotation en personnel, de gestion du rendement et de rémunération. Nous avons relevé que le CNRC avait commencé à revoir ses pratiques de dotation en personnel, dans le but de simplifier le processus.

3.66 Nous avons examiné le dernier rapport d'étape (juillet 2006) produit par l'Initiative de modernisation de la procédure d'embauche du CNRC. Le rapport d'étape fait état de plusieurs améliorations opérationnelles et mentionne que les futures initiatives devraient inclure la mise à jour du processus d'embauche pour le déléguer davantage aux instituts, aux programmes et aux directions.

3.67 En 2005, le CNRC a instauré un programme de leadership, d'enrichissement, d'apprentissage et de développement (LEAD) dont

l'objectif est de recenser les employés qui ont le potentiel voulu pour devenir gestionnaires et de leur offrir des possibilités de perfectionner leurs compétences en gestion et en leadership pour améliorer leur rendement. Selon le Comité de la haute direction, ce programme pourrait contribuer à régler les problèmes de planification de la relève. En outre, on peut lire dans deux des plans d'entreprise pilotes préparés par les instituts (voir le paragraphe 3.71) que la planification de la relève constitue un des grands enjeux de la GRH.

3.68 La rémunération demeure un dossier important. Il ne s'agit pas seulement des salaires, mais de toutes les formes de reconnaissance. Même si la description du nouveau poste de directeur de la rémunération globale ne mentionne pas spécifiquement la planification stratégique de la rémunération, on nous a informés que la planification et la politique constitueraient un volet de ce poste. Il ne saurait en être autrement, car le CNRC voudra continuer d'offrir des carrières enrichissantes et un milieu de travail propre à attirer les meilleurs scientifiques et ingénieurs, ce qui sera à l'avantage des employés et du Canada. Pour ce faire, le CNRC devra se demander sérieusement comment il peut utiliser tous les éléments de la GRH (le recrutement, la rémunération, les promotions, la gestion du rendement et les évaluations, les prix, les récompenses, les possibilités de nouer des contacts professionnels, de même que la formation) pour contribuer à cet objectif.

3.69 Le CNRC doit mener un examen approfondi de la façon dont ses politiques et pratiques de GRH peuvent renforcer ses nouvelles priorités stratégiques, et c'est ce qu'il compte faire. Il doit également dresser un plan d'action pour apporter les changements qui s'imposent. La rémunération et les possibilités de promotion seront des points évidents et importants de ce plan d'action, mais ce ne sont pas les seuls éléments de persuasion ou de dissuasion pour aider le CNRC et son effectif à aligner leurs objectifs.

Un processus prometteur a été lancé pour la planification des activités

3.70 Les instituts commenceront sous peu à rédiger les plans d'activités prévus dans la Stratégie du CNRC, et ils devront y inclure la planification de la GRH. Pour ce faire, ils auront besoin de renseignements prospectifs et d'analyses qui leur font souvent défaut actuellement.

3.71 Nous avons examiné les plans d'activités pilotes de trois instituts. Deux de ces trois plans comportent un volet sur la GRH. Le plan le plus complet énumère divers aspects de la GRH sur lesquels les instituts devront se pencher, c'est-à-dire, entre autres :

- les rôles et responsabilités en matière de leadership;
- la gestion du rendement;
- les systèmes de récompense;
- les besoins de recrutement stratégique à long terme;
- le maintien en poste;
- l'analyse des écarts pour la planification de la relève;
- l'apprentissage et le perfectionnement.

Comme bon nombre d'instituts n'ont pas la capacité de planification voulue pour régler ces problèmes, le CNRC devra examiner comment il peut améliorer cette capacité.

3.72 À notre avis, le volet GRH des plans d'activités des instituts constitue un pas dans la bonne direction (voir la pièce 3.7). Il souligne que le CNRC doit mettre à jour un plan organisationnel de GRH qui relie les plans d'activités des instituts aux priorités organisationnelles en matière de GRH.

Pièce 3.7 Progrès réalisés à l'égard de la mise en œuvre de nos recommandations concernant la gestion des ressources humaines

Recommandation	Évaluation des progrès	Progrès
Le Conseil national de recherches Canada devrait élaborer un plan d'action détaillé pour la gestion des ressources humaines en se fondant sur un plan stratégique à cet égard. Ce plan devrait tenir compte des enjeux cruciaux que représentent les pratiques de recrutement, d'embauche et de rémunération et traiter de la planification de la relève à l'échelle tant de l'organisation centrale que des instituts (Rapport de la vérificatrice générale de mars 2004, chapitre 1, paragraphe 1.98).	Le CNRC a dressé en 2004 un plan de gestion des RH et créé des postes touchant la rémunération et la mesure du rendement. Il s'attend à établir des liens entre des éléments importants de la planification de la GRH, par exemple le recrutement, l'embauche, la rémunération et la planification de la relève, et les plans des instituts et ceux du CNRC, dans le cadre de l'étape de mise en œuvre de la Stratégie du CNRC.	●
Le Conseil national de recherches Canada devrait poursuivre son analyse du contexte en se fondant sur de l'information crédible, factuelle et prospective concernant les instituts, les programmes et les directions. Il devrait cibler les défis les plus pertinents associés à la gestion des ressources humaines en vue d'établir les priorités. Il devrait aussi procéder, dans un délai déterminé, à une meilleure définition de ses buts stratégiques et élaborer des objectifs mesurables en fonction des priorités choisies. L'orientation stratégique devrait être déterminée grâce à un partenariat entre la Direction des ressources humaines et la haute direction (Rapport de la vérificatrice générale de mars 2004, chapitre 1, paragraphe 1.86).	Une analyse du contexte est en cours et le directeur général de la Direction des ressources humaines siège maintenant au Comité de la haute direction. D'autres aspects de la recommandation seront mis en œuvre dans le cadre de la Stratégie du CNRC.	●

● **Satisfaisants** — Les progrès sont satisfaisants, compte tenu de l'importance et de la complexité de la question ainsi que du temps qui s'est écoulé depuis que la recommandation a été formulée.

○ **Insatisfaisants** — Les progrès sont insatisfaisants, compte tenu de l'importance et de la complexité de la question ainsi que du temps qui s'est écoulé depuis que la recommandation a été formulée.

3.73 Recommandation. Le Conseil national de recherches Canada devrait le plus tôt possible aligner et intégrer clairement son régime de gestion des ressources humaines avec ses priorités stratégiques, telles qu'elles sont présentées dans la Stratégie du CNRC. Le régime devrait établir des liens entre la rémunération, les récompenses, les promotions, les prix et les autres formes de reconnaissance, le recrutement, la planification de la relève et la gestion du rendement.

Réponse du Conseil national de recherches Canada. Le Conseil national de recherches Canada est d'accord avec cette recommandation et a déjà pris des mesures pour régler ces questions dans le cadre du projet de mise en œuvre de la Stratégie du CNRC (« Un CNRC »). Le Conseil intégrera la rémunération, les récompenses, les promotions, les prix et les autres formes de reconnaissance, le recrutement, la planification de la relève et la planification du rendement aux priorités stratégiques de la Stratégie du CNRC. Cela se fera par l'intermédiaire du processus de planification des activités du CNRC. Le plan d'entreprise du CNRC, qui sera diffusé en mars 2007, reflétera les priorités du Conseil pour les trois prochaines années et prendra en compte les principaux besoins en ressources humaines pour assurer l'exécution de ces priorités.

On prévoit que les stratégies touchant le recrutement, la planification de la relève, la gestion du rendement et la rémunération (en ce qui concerne la classification selon les postes) seront élaborées d'ici le milieu de l'année 2007, tandis que celles qui portent sur les récompenses, les promotions, la rémunération, les prix et autres formes de reconnaissance le seront d'ici le milieu de l'année 2008. Les priorités pour le traitement de ces questions touchant les ressources humaines seront confirmées pendant l'élaboration du plan d'entreprise du CNRC.

Mesure du rendement et communication des résultats

La Stratégie du CNRC retarde les améliorations à la gestion du rendement

3.74 En 2004, nous recommandions que le CNRC :

- établisse des cibles claires et concrètes pour les résultats mesurés selon ses principaux indicateurs de rendement;
- établisse rapidement un plan détaillé, appuyé par les ressources nécessaires, pour combler les lacunes relevées et mette en œuvre le cadre de gestion du rendement de l'organisation de 2004;
- relie les résultats aux frais engagés pour les obtenir;

- continue à explorer les avenues possibles en vue de consolider les systèmes et les pratiques nécessaires pour assurer la fiabilité de l'information sur le rendement.

3.75 Nous recommandions également qu'à l'avenir, les rapports sur le rendement du CNRC fassent état des résultats obtenus, pour les 28 indicateurs de rendement, par rapport à des attentes précises et concrètes. Dans sa réponse, le CNRC a déclaré qu'il allait poursuivre l'amélioration de son cadre de gestion du rendement et de son rapport sur le rendement.

3.76 La Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR) est une politique du Secrétariat du Conseil du Trésor qui est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2005 et qui a pour but d'uniformiser la communication des résultats sur le rendement à l'échelle pangouvernementale. En juin 2005, le CNRC nous a informés qu'il allait aligner son cadre de gestion du rendement sur la SGRR.

3.77 La Stratégie du CNRC prévoit que le cadre de gestion du rendement sera complété au début de l'étape de mise en œuvre de la Stratégie et qu'il servira de point de départ au processus de planification du CNRC. La direction du CNRC nous a informés que l'élaboration de la SGRR avait été retardée puisqu'il faut l'aligner sur la Stratégie du CNRC. Par conséquent, le projet pilote de planification des activités n'a pu s'appuyer sur la SGRR. Nous avons constaté que l'information sur le rendement figurant dans les plans d'activités pilotes des instituts n'était pas très uniforme (voir la pièce 3.8).

Les rapports sur le rendement ne présentent pas d'améliorations

3.78 Lors de notre vérification de 2004, nous avons examiné les rapports sur le rendement du CNRC des années antérieures, jusqu'en 2002-2003, et constaté que, malgré des améliorations constantes, il y avait encore plusieurs façons d'améliorer le rapport lui-même et la reddition de comptes au Parlement.

3.79 Notre examen des deux derniers rapports sur le rendement du CNRC (2004-2005 et 2005-2006) révèle qu'il n'y a pas eu d'améliorations importantes par rapport aux documents que nous avons examinés en 2004. Le CNRC n'a pas établi de cibles claires et concrètes pour ses principaux indicateurs.

3.80 Tant que le CNRC n'aura pas élaboré et commencé à utiliser un cadre de gestion du rendement, comme le prévoit la Stratégie du CNRC, il est peu probable que son rapport sur le rendement s'améliore.

Pièce 3.8 Progrès réalisés à l'égard de la mise en œuvre de nos recommandations concernant la mesure du rendement et la communication des résultats

Recommandation	Évaluation des progrès	Progrès
<p>Le Conseil national de recherches Canada devrait établir des cibles claires et concrètes pour les résultats mesurés selon ses propres indicateurs de rendement. Il faudrait également que le CNRC s'efforce d'établir rapidement un plan détaillé, appuyé par les ressources nécessaires, pour combler les lacunes relevées dans le nouveau cadre de gestion du rendement de l'organisation et pour assurer la mise en œuvre de ce cadre. Ce processus de planification devrait prévoir des mesures qui permettront de relier les résultats aux frais engagés pour les obtenir et de continuer à explorer les avenues possibles en vue de consolider les systèmes et les pratiques nécessaires pour assurer la fiabilité de l'information sur le rendement (Rapport de la vérificatrice générale de mars 2004, chapitre 1, paragraphe 1.108).</p>	<p>Le lancement de la Stratégie du CNRC a retardé l'élaboration de la Structure de gestion, des ressources et des résultats, point de départ pour améliorer la mesure du rendement et la communication des résultats. Par conséquent, le CNRC ne donnera suite à cette recommandation qu'au moment de dresser son premier plan d'entreprise, dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie du CNRC.</p>	○
<p>À l'avenir, les rapports sur le rendement du Conseil national de recherches devraient faire état des résultats obtenus, pour les 28 indicateurs de rendement, par rapport à des attentes précises et concrètes et faire le lien entre les coûts et les résultats – au moins au niveau des conséquences stratégiques (Rapport de la vérificatrice générale de mars 2004, chapitre 1, paragraphe 1.117).</p>	<p>Il n'y a pas d'améliorations notables dans la façon dont le CNRC présente les résultats sur le rendement dans ses rapports sur le rendement.</p>	○

- **Satisfaisants** — Les progrès sont satisfaisants, compte tenu de l'importance et de la complexité de la question ainsi que du temps qui s'est écoulé depuis que la recommandation a été formulée.
- **Insatisfaisants** — Les progrès sont insatisfaisants, compte tenu de l'importance et de la complexité de la question ainsi que du temps qui s'est écoulé depuis que la recommandation a été formulée.

3.81 Recommandation. Le Conseil national de recherches Canada devrait accélérer le parachèvement de sa Structure de gestion, des ressources et des résultats, en se fondant sur son cadre de rendement actuel, et l'aligner sur la Stratégie du CNRC. Ainsi, il pourrait fournir des renseignements significatifs sur le rendement dans son plan d'entreprise de 2007-2008 et ses rapports ultérieurs sur le rendement.

Réponse du Conseil national de recherches Canada. Le Conseil national de recherches Canada s'est engagé à élaborer, d'ici le 31 mars 2007, un cadre de rendement organisationnel approuvé, fondé sur la fiche de rendement équilibrée et correspondant directement à la Stratégie du CNRC. L'intégration de la fiche de rendement équilibrée au plan d'entreprise du CNRC permettra d'établir des mesures du rendement et les coûts liés à la Stratégie.

On prévoit que la Structure de gestion, des ressources et des résultats sera achevée d'ici mars 2008 et que son élaboration sera grandement accélérée par le processus de planification des activités nouvellement approuvé pour les instituts, les programmes et les directions, dans le

cadre duquel on recueillera toute l'information nécessaire pour satisfaire à la politique sur la Structure de gestion, des ressources et des résultats du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Conclusion

3.82 Le Conseil a raffermi son rôle. Il l'a démontré en intervenant dans d'importantes décisions stratégiques et budgétaires depuis juin 2005. Malgré tout, nous avons relevé des divergences d'opinions entre certains membres du Conseil à propos de leur rôle spécifique. Le CNRC devrait clarifier le rôle du Conseil au niveau organisationnel et auprès des membres, afin qu'il cadre bien avec le nouveau rôle approuvé du Conseil, ainsi qu'avec le mandat qui lui est dévolu en vertu de la *Loi sur le Conseil national de recherches*.

3.83 Le Conseil a également adopté une nouvelle structure de comités. Cependant, au moment de notre vérification, près de la moitié des sièges au Conseil étaient vacants. Ces postes vacants empêchent le Conseil et ses comités de bien assumer leur rôle. Comme le Conseil a approuvé un profil général des compétences et des attributs souhaités de ses membres pour être en mesure de fonctionner efficacement, nous recommandons que le CNRC trouve des candidats qualifiés en se fondant sur les critères du profil afin d'aider le gouvernement à nommer de nouveaux membres.

3.84 La Vision 2006 du CNRC, qui existait déjà quand nous avons fait notre vérification en 2004, a cédé le pas à la Stratégie du CNRC, qui met l'accent sur la collaboration et la commercialisation. Le CNRC a instauré de nouveaux systèmes et processus de gestion pour mettre en œuvre la Stratégie du CNRC, et il compte produire son premier plan d'entreprise d'ici mars 2007. Or, le CNRC devra franchir de nombreux jalons critiques s'il veut produire à temps son plan d'entreprise. En raison de l'importance de la stratégie et des risques que comporte sa mise en œuvre, nous recommandons que la direction du CNRC exerce un contrôle étroit et prenne les mesures qui s'imposent pour contrer ces risques.

3.85 Nous avons observé que le recours à des critères clairs pour déterminer les priorités et encadrer la sélection des projets est généralisé dans les instituts du CNRC. Nous avons relevé plusieurs bonnes pratiques dans la sélection et l'examen des projets de recherche, mais il serait possible de recourir davantage à des cadres d'établissement de priorités et de documenter ces processus en utilisant des feuilles de pointage ou des classements.

3.86 L'information de gestion essentielle sur les projets n'est pas toujours facilement ou uniformément accessible. Nous recommandons que le CNRC améliore ses outils et modèles d'aide à la décision concernant le choix des projets, et qu'il documente les décisions importantes sur les projets ainsi que les systèmes d'information nécessaires pour étayer ces décisions.

3.87 Le CNRC a réalisé des progrès satisfaisants à l'égard de la mise en œuvre de nos recommandations de 2004 sur la gestion des ressources humaines en lançant plusieurs initiatives et en faisant siéger le directeur général de la Direction des ressources humaines au Comité de la haute direction. Nous avons cependant relevé que la mise en œuvre intégrale des recommandations doit maintenant attendre que la Stratégie du CNRC soit plus avancée. Pour que la Stratégie porte fruits, il est essentiel que le CNRC ait un régime de GRH qui relie la rémunération, la planification de la relève, la gestion du rendement et les autres fonctions de la GRH à la Stratégie du CNRC.

3.88 L'élaboration de la Stratégie du CNRC a retardé la préparation du cadre de gestion du rendement organisationnel. Le CNRC devrait parachever ce cadre sans tarder pour pouvoir fournir des renseignements significatifs sur son rendement.

À propos de la vérification

Objectifs

Cette vérification avait pour objectif d'évaluer les progrès que le CNRC a réalisés à l'égard des préoccupations que nous avons exprimées dans le chapitre 1 de notre rapport de mars 2004. Cette vérification de suivi a permis d'évaluer à quel point les mesures adoptées par le CNRC depuis 2004 ont permis d'améliorer la gestion de ses activités de recherche scientifique.

Étendue, méthode et critères

En 2004, nous avons formulé dix recommandations dans cinq domaines : la gouvernance, l'établissement de l'orientation stratégique de l'organisation, la gestion de la recherche dans les instituts, la gestion des ressources humaines, la mesure du rendement et la communication des résultats. Pour cette vérification de suivi, nous avons interviewé certains membres du Conseil, certains cadres supérieurs et d'autres membres du personnel du CNRC. Nous avons également examiné divers documents pour évaluer les progrès réalisés par le CNRC à l'égard de la mise en œuvre de chacune de nos dix recommandations.

Nous nous attendions à ce que les mesures prises par le CNRC entraînent les conditions ci-dessous :

- Les systèmes et les pratiques du CNRC devraient prévoir une réévaluation périodique de la valeur et de la pertinence des programmes de recherche existants. Ils devraient établir un lien entre les décisions stratégiques et les priorités de l'organisation, d'une part, et son mandat et le programme du gouvernement, d'autre part. Le CNRC devrait établir ses priorités après une consultation des principales parties intéressées, et ces priorités devraient être fondées sur un examen approfondi du cadre de fonctionnement, des options, des risques et des répercussions éventuelles. La répartition des fonds internes devrait être fonction des priorités.
- Le CNRC devrait établir des systèmes et pratiques appropriés pour la sélection, la surveillance et la clôture des projets de recherche afin d'assurer qu'ils offrent le meilleur rapport qualité prix pour le Canada. Ces pratiques devraient comprendre l'analyse des risques, l'examen par les pairs, la détermination des utilisations et des utilisateurs éventuels, l'examen périodique de la valeur des projets, la surveillance par la direction de l'organisation, et le maintien de liens avec la vision et les buts du CNRC.
- Le CNRC devrait avoir un effectif compétent, offrant une combinaison de relations d'emploi lui permettant d'atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels à court et à long terme, dans les délais prévus et de façon rentable. Les systèmes et les pratiques du CNRC devraient comprendre une définition des principales compétences recherchées; des stratégies fondées sur le profil souhaité de l'effectif; et des stratégies appropriées pour le recrutement, la sélection, l'embauche, l'emploi, la cessation d'emploi ou le départ à la retraite ainsi que la formation des employés.
- Le cadre de gestion du rendement du CNRC devrait fournir des attentes précises et concrètes ainsi que des résultats crédibles et équilibrés en matière de rendement afin d'assurer une gestion efficace de la vision de l'organisation et de favoriser une bonne reddition de comptes au Parlement et aux contribuables canadiens.

Fin des travaux de vérification

Les travaux de vérification menés aux fins du présent chapitre ont été pour l'essentiel terminés le 30 octobre 2006.

Équipe de vérification

Vérificatrice générale adjointe : Nancy Cheng

Directeur principal : Reno Cyr

Chantal Turgeon

Pour obtenir de l'information, veuillez joindre la Direction des communications en composant le 613 995-3708 ou le 1 888 761-5953 (sans frais).

Annexe Tableau des recommandations

Les recommandations formulées au chapitre 3 sont présentées ici sous forme de tableau. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
Gouvernance	
<p>3.27 Le Conseil national de recherches Canada devrait informer le gouvernement que le Conseil a adopté le profil général que ses membres devraient avoir, idéalement. Pour aider le gouvernement à nommer rapidement de nouveaux membres au Conseil, le CNRC devrait trouver des candidats qualifiés en se fondant sur les critères du profil général. (3.17-3.26)</p>	<p>Le Conseil national de recherches Canada est d'accord avec cette recommandation et a pris ou est en train de prendre un certain nombre de mesures à cet égard. Le CNRC continuera d'informer le gouvernement de son opinion quant au profil général pour la composition idéale du Conseil afin de faciliter la nomination de nouveaux membres en temps opportun. Le CNRC continuera également d'établir et de transmettre des listes de candidats en fonction de ce profil au ministre de l'Industrie, au portefeuille de l'Industrie ainsi qu'au Bureau du Conseil privé.</p>
<p>3.28 Le Conseil national de recherches Canada devrait clarifier le rôle du Conseil au niveau organisationnel et auprès des membres, afin qu'il cadre bien avec le nouveau rôle approuvé du Conseil, ainsi qu'avec le mandat qui lui est dévolu en vertu de la <i>Loi sur le Conseil national de recherches</i>. (3.17-3.26)</p>	<p>Le Conseil national de recherches Canada est en train de clarifier le rôle du Conseil selon le mandat conféré par la <i>Loi sur le Conseil national de recherches</i>. Cette clarification, qui doit être prête d'ici la fin de 2007, sera intégrée par la suite à l'orientation des nouveaux membres.</p>
Établissement de l'orientation stratégique de l'organisation	
<p>3.47 Le Conseil national de recherches Canada devrait prendre les mesures qui s'imposent pour s'assurer de franchir tous les jalons critiques afin de produire sans tarder son plan d'entreprise. Il devrait également surveiller de près la mise en œuvre de la Stratégie du CNRC pour bien en cerner la complexité et les risques et les gérer comme il se doit. (3.33-3.46)</p>	<p>Le Conseil national de recherches Canada est d'accord avec cette recommandation. Comme le rapport l'indique, la mise en œuvre de la Stratégie du CNRC est une tâche complexe et difficile, qui comprend l'examen des programmes, des processus et des ressources. Le CNRC s'est engagé à mettre cette stratégie en œuvre.</p> <p>Le plan d'entreprise du CNRC, qui traduit en opérations la Stratégie du CNRC, sera terminé d'ici le 31 mars 2007. Le CNRC continuera de surveiller les étapes importantes de sa mise en œuvre ainsi que les risques.</p>

Recommandation	Réponse
<p>Gestion de la recherche dans les instituts</p> <p>3.59 Le Conseil national de recherches Canada devrait poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre d'outils et de modèles d'aide à la décision quant au choix des projets, dans le cadre de la Stratégie du CNRC. Il devrait également améliorer les systèmes de documentation de projet et de recherche de l'information nécessaires pour étayer ces décisions. (3.48-3.58)</p>	<p>Le rapport de vérification signale les meilleures pratiques qui sont appliquées dans les instituts que les vérificateurs ont examinés. Ces pratiques, ainsi que les meilleures pratiques des autres instituts, continueront d'être perfectionnées et renforcées dans le cadre du Projet de gestion de la planification, du rendement et des ressources (GPRR) pour la mise en œuvre de la Stratégie du CNRC. Des mécanismes seront mis au point dans le cadre du prochain cycle de planification des projets pour 2007-2008 afin d'assurer leur diffusion et leur application dans l'ensemble du Conseil national de recherches Canada. Toutefois, il faut noter que les examens par des pairs et les consultations externes ne sont pas toujours appropriés et ne seraient pas toujours appliqués. C'est le cas pour les questions de sécurité nationale et de protection de la confidentialité des clients.</p>
<p>Gestion des ressources humaines</p> <p>3.73 Le Conseil national de recherches Canada devrait le plus tôt possible aligner et intégrer clairement son régime de gestion des ressources humaines avec ses priorités stratégiques, telles qu'elles sont présentées dans la Stratégie du CNRC. Le régime devrait établir des liens entre la rémunération, les récompenses, les promotions, les prix et les autres formes de reconnaissance, le recrutement, la planification de la relève et la gestion du rendement. (3.60-3.72)</p>	<p>Le Conseil national de recherches Canada est d'accord avec cette recommandation et a déjà pris des mesures pour régler ces questions dans le cadre du projet de mise en œuvre de la Stratégie du CNRC (« Un CNRC »). Le Conseil intégrera la rémunération, les récompenses, les promotions, les prix et les autres formes de reconnaissance, le recrutement, la planification de la relève et la planification du rendement aux priorités stratégiques de la Stratégie du CNRC. Cela se fera par l'intermédiaire du processus de planification des activités du CNRC. Le plan d'entreprise du CNRC, qui sera diffusé en mars 2007, reflétera les priorités du Conseil pour les trois prochaines années et prendra en compte les principaux besoins en ressources humaines pour assurer l'exécution de ces priorités.</p> <p>On prévoit que les stratégies touchant le recrutement, la planification de la relève, la gestion du rendement et la rémunération (en ce qui concerne la classification selon les postes) seront élaborées d'ici le milieu de l'année 2007, tandis que celles qui portent sur les récompenses, les promotions, la rémunération, les prix et autres formes de reconnaissance le seront d'ici le milieu de l'année 2008. Les priorités pour le traitement de ces questions touchant les ressources humaines seront confirmées pendant l'élaboration du plan d'entreprise du CNRC.</p>

Recommandation	Réponse
Mesure du rendement et communication des résultats	
<p>3.81 Le Conseil national de recherches Canada devrait accélérer le parachèvement de sa Structure de gestion, des ressources et des résultats, en se fondant sur son cadre de rendement actuel, et l'aligner sur la Stratégie du CNRC. Ainsi, il pourrait fournir des renseignements significatifs sur le rendement dans son plan d'entreprise de 2007-2008 et ses rapports ultérieurs sur le rendement. (3.74-3.80)</p>	<p>Le Conseil national de recherches Canada s'est engagé à élaborer, d'ici le 31 mars 2007, un cadre de rendement organisationnel approuvé, fondé sur la fiche de rendement équilibrée et correspondant directement à la Stratégie du CNRC. L'intégration de la fiche de rendement équilibrée au plan d'entreprise du CNRC permettra d'établir des mesures du rendement et les coûts liés à la Stratégie.</p> <p>On prévoit que la Structure de gestion, des ressources et des résultats sera achevée d'ici mars 2008 et que son élaboration sera grandement accélérée par le processus de planification des activités nouvellement approuvé pour les instituts, les programmes et les directions, dans le cadre duquel on recueillera toute l'information nécessaire pour satisfaire à la politique sur la Structure de gestion, des ressources et des résultats du Secrétariat du Conseil du Trésor.</p>

Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes — Février 2007

Table des matières principale

Message de la vérificatrice générale du Canada

Points saillants — Chapitres 1 à 7

Annexe

- Chapitre 1** Les activités de publicité et de recherche sur l'opinion publique
- Chapitre 2** La conservation du patrimoine bâti du gouvernement fédéral
- Chapitre 3** La gestion de la recherche de pointe — Conseil national de recherches Canada
- Chapitre 4** La gestion de la flotte et des services à la navigation maritime de la Garde côtière — Pêches et Océans Canada
- Chapitre 5** Les services de passeport — Passeport Canada
- Chapitre 6** La gestion du numéro d'assurance sociale — Ressources humaines et Développement social Canada
- Chapitre 7** L'impôt international — Agence du revenu du Canada

