

***CADRE DE PERFECTIONNEMENT  
EN GESTION  
POUR LA COMMUNAUTÉ DE LA  
SCIENCE ET TECHNOLOGIE (S-T)  
AU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL***

**William G. Doubleday**  
Mai 2001

**CENTRE  
CANADIEN DE  
GESTION**

**CANADIAN CENTRE  
FOR MANAGEMENT  
DEVELOPMENT**

Pour plus d'information ou pour obtenir des copies supplémentaires, veuillez communiquer avec le Groupe de la recherche et planification stratégiques du Centre canadien de gestion.

Téléphone : (613) 947-3682

Télécopieur : (613) 992-1736

Courriel : [publications@ccmd-ccg.gc.ca](mailto:publications@ccmd-ccg.gc.ca)

*Les opinions exprimées ici sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement les vues du Centre canadien de gestion.*

© Centre canadien de gestion, 2001

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque nationale du Canada

**Doubleday, William G.**

Cadre de perfectionnement en gestion pour la Communauté de la science et technologie (S-T) au gouvernement fédéral

Titre de la p. de t. addit.: Framework for Management Development in the Federal Science & Technology Community (S&T)

Comprend des références bibliographiques.

ISBN 0-662-65863-9

No de cat. SC94-84/2001

1. Scientifiques de la fonction publique -- Canada -- Gestion.
2. Canada -- Administration -- Gestion.
3. Politique scientifique et technique -- Canada.
  - I. Centre canadien de gestion.
  - II. Titre.
  - III. Titre : Framework for Management Development in the Federal Science & Technology Community (S&T)

JL75.D68 2001

352.7'45

C2001-980188-2F

## *Table des matières*

<b>Introduction</b> .....	3
<b>1. Le perfectionnement en gestion passe par le perfectionnement des compétences .</b>	4
<b>2. Raison d'être</b> .....	5
<b>3. Vision</b> .....	5
<b>4. Parties</b> .....	6
<b>5. Rôles et responsabilités</b> .....	7
5.1 Gestionnaires en S-T .....	7
5.2 Ministères à vocation scientifique .....	8
5.3 Communauté de la S-T .....	8
5.4 Organismes gouvernementaux .....	9
<b>6. Gouvernance</b> .....	9
<b>Tableau</b> .....	13

2 / Cadre de perfectionnement en gestion pour la Communauté de la S-T au gouvernement fédéral

# **Cadre de perfectionnement en gestion pour la Communauté de la science et technologie (S-T) au gouvernement fédéral**

## **Introduction**

*« À notre avis, il faut améliorer sensiblement la gestion du personnel scientifique si l'on veut que les ministères et les établissements de recherche puissent relever avec succès les grands défis qui se posent à eux. L'importance accordée à la gestion du personnel scientifique et au développement d'une meilleure capacité de gestion déterminera, dans une large mesure, jusqu'à quel point on pourra atteindre les objectifs et respecter les priorités qui seront établis par le gouvernement, suite à son examen des sciences et de la technologie et de toute autre initiative semblable. »*

Vérificateur général, 1994, Chapitre 11, Point saillant 11.6

*« Le gouvernement mettra aussi l'accent sur le recrutement, le maintien en poste et l'apprentissage permanent à la fonction publique du Canada afin qu'elle demeure forte, représentative, professionnelle, non partisane et capable de fournir aux Canadiens et aux Canadiennes les services de la plus haute qualité à l'orée du XXI<sup>e</sup> siècle. »*

Discours du trône, octobre 1999

En réponse aux recommandations faites par le Vérificateur général au chapitre 11 de son rapport de 1994 intitulé *Sciences et technologie - La gestion du personnel scientifique dans certains établissements de recherche fédéraux*, le Secrétariat du Conseil du Trésor a amorcé une suite de projets visant à améliorer la gestion des ressources humaines dans les ministères à vocation scientifique. Un des grands objectifs de cette initiative était d'améliorer les compétences des gestionnaires des programmes scientifiques et techniques.

Le premier projet mis en oeuvre dans ce contexte a été « Gestion, formation et perfectionnement scientifiques », terminé en 1996. Le rapport du projet recommandait l'adoption d'une approche systématique en matière de formation et de perfectionnement des gestionnaires de S-T en fonction des besoins d'apprentissage des ministères nécessaires à l'exécution de leurs plans d'activités.

Par la suite, un deuxième rapport, intitulé « Sciences et technologie : Programme de perfectionnement en gestion », a été produit en 1998. Ce rapport définissait les compétences nécessaires aux gestionnaires en S-T et faisait des recommandations sur la façon de soutenir et de développer ces caractéristiques chez les gestionnaires.

Le présent cadre vise à définir les rôles et les responsabilités des diverses organisations qui doivent collaborer ensemble pour mettre en oeuvre une stratégie de perfectionnement en gestion efficace pour la Communauté de la science et technologie au sein de la fonction publique fédérale. Il expose aussi une structure de gouvernance permettant une collaboration efficace entre les différents partenaires.

## **1. Le perfectionnement en gestion passe par le perfectionnement des compétences**

La Communauté de la S-T a retenu sept grandes compétences pour les gestionnaires :

1. compétences techniques
2. autonomie
3. esprit d'équipe
4. leadership
5. gestion
6. gestion des clients et des partenaires
7. responsabilité à l'égard de la société

De cette Communauté, seules les compétences techniques représentent une caractéristique essentielle des gestionnaires en S-T extérieure au profil de compétences général des cadres ou des gestionnaires, alors que les six autres correspondent aux compétences retenues pour les autres gestionnaires.

Le perfectionnement en gestion vise à hausser le seuil de connaissances, d'habiletés et d'éveil des gestionnaires de tous les niveaux, dans le contexte des compétences en gestion. Le perfectionnement en gestion diffère du perfectionnement professionnel. Le présent cadre ne couvre pas les connaissances nécessaires pour acquérir et conserver les qualifications professionnelles.

L'approche de choix en matière de perfectionnement en gestion est l'apprentissage autonome amorcé par les gestionnaires eux-mêmes, dans un contexte d'apprentissage continu et d'un organisme

apprenant. L'apprentissage doit suivre un cycle marqué par l'évaluation du niveau de compétence, le choix d'objectifs de compétences en apprentissage, le choix d'options

d'apprentissage, l'utilisation de ces options, la réflexion sur les leçons apprises et une nouvelle évaluation du niveau de compétences. Pour assurer l'efficacité de l'apprentissage continu autonome, il est nécessaire d'établir des options de contenu afin de hausser progressivement le niveau de connaissances, d'habileté et d'éveil au regard des compétences visées, et de prévoir des mécanismes permettant de mesurer le niveau de compétence et de choisir les options appropriées. Il est aussi nécessaire d'établir un cadre et une culture aptes à soutenir ceux qui apprennent et à reconnaître la valeur associée à un plus haut niveau de compétence. Cette infrastructure n'existe pas actuellement et elle doit être mise en place afin que les gestionnaires reçoivent le soutien dont ils ont besoin.

Les organisations concernées, y compris la Communauté de la S-T, conviennent d'assumer les responsabilités individuelles et de travailler ensemble afin de proposer des options et une infrastructure d'apprentissage destinées à appuyer le perfectionnement des gestionnaires en S-T et le partage de l'apprentissage au sein de la fonction publique.

## **2. Raison d'être**

Renforcer le leadership et la gestion des organisations fédérales à vocation scientifique et technologique en aidant les gestionnaires à hausser leur niveau de maîtrise des compétences en gestion nécessaires à l'exécution de leurs tâches et en aidant les scientifiques et les gestionnaires à se préparer à assumer efficacement leurs futures activités de gestion.

## **3. Vision**

Le perfectionnement en gestion de la Communauté de la S-T est une responsabilité partagée entre les organismes gouvernementaux, la Communauté de la S-T, les ministères à vocation scientifique et les gestionnaires eux-mêmes.

Le processus d'apprentissage et de perfectionnement est plus efficace lorsqu'il est amorcé par le gestionnaire lui-même, avec la direction et le soutien de son organisation.

Les ministères, la Communauté de la S-T et les organismes gouvernementaux devraient appuyer le perfectionnement en gestion de la S-T en fournissant un système composé d'une infrastructure de soutien comprenant des outils permettant de mesurer les compétences des gestionnaires, une orientation

sur les compétences souhaitées par les organisations, des mécanismes et des avis spécialisés qui faciliteront l'élaboration de plans d'apprentissage personnels ainsi qu'une grande variété d'options d'apprentissage.

Les organisations ont la responsabilité de fournir aux gestionnaires des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement et de favoriser le développement d'une culture d'apprentissage continu dans laquelle les superviseurs et les gestionnaires jouent un rôle actif et complémentaire.

Les occasions d'apprentissage et de perfectionnement devraient comprendre la participation à des conférences, des cours en classe, des ateliers et des séminaires ainsi que des occasions de participer à des groupes de travail, à des déploiements, à des échanges avec d'autres organismes ainsi que des programmes de perfectionnement destinés à l'ensemble du gouvernement ou à la Communauté. Les coaches et les mentors devraient participer au système de perfectionnement en gestion.

L'apprentissage devrait comprendre des activités de groupe afin de promouvoir la création de réseaux et la diffusion des connaissances au sein d'une organisation apprenante.

Chaque organisation membre devrait financer sa propre contribution au système général de perfectionnement en gestion. La Communauté de la S-T financera ses initiatives par une mise en commun des contributions des ministères à vocation scientifique à l'égard de projets précis.

Collectivement, les organisations qui travaillent à produire un système de perfectionnement en gestion pour la Communauté de la S-T ont la responsabilité d'assurer le suivi et l'évaluation de sa mise en oeuvre et de son rendement et d'y apporter des améliorations en temps voulu.

## **4. Parties**

Organismes gouvernementaux :

- Centre canadien de gestion
- Commission de la fonction publique (Formation et perfectionnement Canada)
- Le Réseau du leadership

Secrétariat du Conseil du Trésor (par sa participation au Comité directeur supérieur des ressources



humaines en S-T et au Comité d'apprentissage et de perfectionnement)

Communauté de la S-T (représenté par le Comité directeur supérieur des ressources humaines en S-T et un SMA champion de la Communauté)

Ministères à vocation scientifique (représentés par un champion de la haute direction ministérielle)

Gestionnaires d'organisations en S-T de la fonction publique fédérale

Institut professionnel de la fonction publique du Canada

## **5. Rôles et responsabilités**

### **5.1 Gestionnaires en S-T**

Les gestionnaires en S-T jouent un double rôle dans le perfectionnement en gestion. Ils sont à la fois clients du programme et intervenants dans l'exécution du programme pour leurs subordonnés et leurs pairs. Les différents gestionnaires recueillent les avis et les directives de leur équipe de gestion ministérielle, mais ils sont responsables de choisir leur cheminement de carrière et d'entreprendre leur formation et leur perfectionnement. Ils utilisent des outils d'évaluation, y compris une rétroaction tous azimuts ainsi qu'un profil de compétences pour leur emploi actuel et le poste qu'ils souhaitent occuper plus tard, afin de déterminer les compétences en gestion qu'ils doivent perfectionner.

Les gestionnaires en S-T entreprennent leur apprentissage en établissant leur propre plan d'apprentissage personnalisé et en choisissant les options à suivre pour hausser leur niveau de connaissances, d'habiletés et d'éveil. Ils utilisent le contenu offert par le programme de perfectionnement en gestion et nourrissent en retour le programme de leurs avis sur la valeur de son contenu et des outils et sur les moyens de les améliorer. Ils partagent avec d'autres les connaissances qu'ils acquièrent dans un processus d'apprentissage continu.

En tant que superviseurs, les gestionnaires en S-T orientent et soutiennent le perfectionnement de leurs subordonnés. Ils assument le rôle principal dans l'établissement des compétences en gestion souhaitées au sein de l'organisation. Ils ont la responsabilité de veiller à répondre aux besoins en apprentissage et en perfectionnement de l'organisation dont ils ont la charge et de contribuer à évaluer l'impact du perfectionnement en gestion au sein de l'organisation. Ils doivent aussi veiller à répartir équitablement les occasions de perfectionnement parmi leurs subordonnés. Ils approuvent les plans d'apprentissage personnels de leurs employés et, s'ils comprennent des projets de perfectionnement

collectif, en coordonnent la préparation en tenant compte des besoins et des préférences de l'employé en matière de perfectionnement ainsi que des nécessités opérationnelles et des besoins en compétences de l'organisation. Ils soutiennent les employés en leur offrant des avis et des conseils. Ils fournissent à leurs subordonnés des occasions de perfectionnement dans leur travail quotidien et leur aident à y appliquer les connaissances et les habiletés nouvelles. Ils permettent aux subordonnés d'utiliser les ressources ministérielles, comme les détachements provisoires, les congés d'études et les fonds de formation. Ils peuvent agir comme mentors et coaches. Ils organisent la charge de

travail et les responsabilités de leurs subordonnés de façon à promouvoir une culture d'apprentissage continu.

Les gestionnaires en S-T deviennent partie du présent cadre et acceptent leurs rôles et leurs responsabilités en inscrivant les plans d'apprentissage personnels axés sur le perfectionnement en gestion.

## **5.2 Ministères à vocation scientifique**

Les ministères à vocation scientifique ont la responsabilité de produire les options de contenu qui leur sont propres. Chacun de ces ministères désignera un cadre champion qui sera le principal agent de reddition de comptes. Les ministères à vocation scientifique font le suivi du rendement du programme de perfectionnement en gestion au sein de leur organisation, tant en termes de progrès individuels que d'efficacité du programme. Ils proposent des outils d'évaluation à leurs gestionnaires et les utilisent. Ils créent et tiennent des comptes d'apprentissage afin de s'assurer qu'on reconnaît la valeur du perfectionnement en gestion et qu'on y affecte des ressources. Ils veillent à ce que les gestionnaires jouent un rôle de gestion approprié, y compris la prestation de service de coaching et de mentorat. Les ministères notent le nom des scientifiques et des ingénieurs qui ont le potentiel et le désir de devenir gestionnaires. Ils établissent et font connaître des profils de compétences pour les postes de gestion actuels et futurs. Les ministères à vocation scientifique produisent des cheminements qui guident les gestionnaires dans le choix des options de perfectionnement parmi les cours dont le contenu est propre au ministère. Ils offrent aussi des mesures d'encouragement à l'apprentissage en actualisant le perfectionnement par l'intégration des compétences dans la dotation des postes, l'établissement de mécanismes de reconnaissance et d'autres moyens. Ces ministères mesurent l'impact que le programme de perfectionnement en gestion produit sur eux-mêmes et livrent une rétroaction à la Communauté et à l'administration centrale.

### **5.3 Communauté de la S-T**

La Communauté de la S-T est représenté par le Comité directeur supérieur des ressources humaines en S-T et un SMA champion du perfectionnement en gestion. Le champion est appuyé par un groupe de travail formé de représentants de ministères à vocation scientifique. La Communauté a la responsabilité de produire les options de contenu propres à la S-T, mais partagées par les ministères à vocation scientifique. La Communauté mesure chaque année le rendement du programme de perfectionnement au sein de la Communauté. Elle établit des profils de compétences générales pour les postes de gestion. Elle a la responsabilité de faire connaître ces profils et de diffuser de l'information sur le perfectionnement en gestion dans la

Communauté.

La Communauté recommande des améliorations au programme de perfectionnement en gestion, y compris des avis sur les priorités en matière de perfectionnement pour toute la Communauté.

### **5.4 Organismes gouvernementaux**

Le CCG a pour mandat de favoriser le développement et le perfectionnement des gestionnaires du secteur public. Le Centre soutient l'évolution de la Fonction publique du Canada en tant qu'organisation apprenante. Le CCG propose des options de contenu communes au domaine du perfectionnement en gestion dans toute la fonction publique. Le Centre offre des outils d'évaluation précieux pour les gestionnaires de la fonction publique ainsi que des marches à suivre et autres outils d'orientation pour les aider à choisir leurs options d'apprentissage. Formation et perfectionnement Canada (FPC) de la Commission de la fonction publique fournit des éléments de contenu propres au perfectionnement professionnel au sein de la fonction publique. Le CCG et FPC évaluent l'impact du programme de perfectionnement sur la fonction publique et recommandent des améliorations. Les organismes gouvernementaux tiennent le site Web consacré au système de perfectionnement en gestion de la Communauté de la S-T.

## **6. Gouvernance**

Afin d'assurer une prestation efficace des services de perfectionnement en gestion aux gestionnaires de la S-T par de nombreux partenaires dans un grand nombre de ministères, il est nécessaire d'établir une structure de gouvernance permettant de définir les responsabilités et d'établir des centres de prise de décisions et de résolution de conflits. La structure présentée ci-dessous établit un champion de la haute

direction pour chaque organisme partenaire, responsable du rendement de son organisme au sein du cadre général. L'information sur le rendement du système est transmise à chaque champion et communiquée lors des réunions des comités décisionnels. L'objectif est de résoudre les différends au plus bas niveau possible et de promouvoir l'amélioration continue du contenu et de l'exécution des activités de perfectionnement en gestion au sein de la Communauté au moyen d'une rétroaction auprès de tous les niveaux de gouvernance.

Le Comité d'apprentissage et de perfectionnement est le principal centre décisionnel chargé de superviser le système de perfectionnement en gestion et de l'intégrer à l'ensemble de la fonction publique. Ce rôle s'inscrit dans le deuxième élément du mandat du Comité, qui est de « mieux coordonner tous les aspects de l'apprentissage parmi les ministères fournisseurs et les organismes centraux, pour le bénéfice de tous les employés de l'État ». Le Comité prend des

décisions sur les changements à apporter à l'orientation et à l'organisation du système de perfectionnement en gestion et détermine les besoins au niveau gouvernemental. Il examine les plans de travail du CCG et de FPC afin de s'assurer qu'ils offrent un contenu adapté à l'ensemble de la fonction publique ainsi que des outils d'évaluation et de navigation pour la Communauté de la S-T. Il résout les différences en matière de perfectionnement en gestion des gestionnaires de la S-T au sein des différents organismes gouvernementaux et entre la Communauté de la S-T et ces organismes. Il approuve le rapport annuel présenté aux parties intéressées et aux organismes centraux. S'il n'est pas déjà membre du Comité, le SMA champion de la Communauté devrait participer aux discussions du Comité sur les questions concernant la Communauté de la S-T. Au besoin, le président du Comité d'apprentissage et de perfectionnement peut renvoyer certaines questions au CHF, au CCSCT ou à d'autres centres décisionnels.

Un petit secrétariat du perfectionnement en gestion pour la Communauté de la S-T, relevant du CCG, est chargé de gérer le contenu général du programme, les outils d'évaluation et de navigation ainsi que les bases de données qui concernent la Communauté de la S-T. Il produit les rapports annuels sur le système de perfectionnement de la Communauté, informe régulièrement la Communauté sur les tendances dans le domaine du perfectionnement en gestion, prévoit les besoins de la Communauté en ce qui concerne les services de perfectionnement et prépare les documents servants aux prises de décisions au niveau supérieur, soit le Comité d'apprentissage et de perfectionnement. Le secrétariat est composé d'un spécialiste en apprentissage, chargé de faire le lien entre le CCG et la Communauté de la S-T, et d'un employé à temps partiel, chargé du soutien administratif.

Le Comité directeur supérieur des ressources humaines en S-T a la responsabilité de superviser le rendement de la Communauté de la S-T dans le cadre du partenariat. Il approuve les budgets et les plans de travail des projets destinés à préparer le contenu fourni conjointement par les membres de la

Communauté, examine les rapports sur le rendement du système et recommande des améliorations. Le Comité résout les écarts entre les ministères quant à leur contribution à l'effort global de la Communauté.

Un SMA champion du perfectionnement en gestion pour la Communauté de la S-T coordonne le travail au niveau de la Communauté, y compris les rapports sur la mise en oeuvre du système de perfectionnement en gestion et la recommandation d'améliorations au système. Le SMA champion devrait représenter la Communauté dans les discussions menées par le Comité d'apprentissage et de perfectionnement au sujet du perfectionnement en gestion de la Communauté de la S-T.

Un Groupe de travail sur le perfectionnement en gestion de la Communauté de la S-T soutient les travaux du SMA champion. Le Groupe de travail comprend des représentants de tous les ministères à vocation scientifique ainsi que le spécialiste en apprentissage du Secrétariat ainsi

qu'un représentant de l'Institut professionnel de la fonction publique. Le Groupe de travail compile les rapports sur la mise en oeuvre et l'efficacité du système de perfectionnement en gestion au sein de la Communauté, décide de la nécessité de créer des nouveaux cours ou d'autres options d'apprentissage, propose des améliorations à l'infrastructure du système et échange de l'information sur le perfectionnement en gestion entre les ministères. Le Groupe de travail devrait recueillir les avis des futurs gestionnaires, des gestionnaires d'équipes et des superviseurs de gestionnaires en S-T, afin de prendre en compte le point de vue de tous les clients du programme.

Des champions de la haute direction des ministères (qui peuvent être les SMA membres du Comité directeur supérieur) ont la responsabilité de superviser le perfectionnement en gestion de la Communauté de la S-T au sein de leurs ministères respectifs. Ils suivent la progression des gestionnaires de leurs ministères ainsi que la disponibilité du contenu, des outils et du soutien en gestion dont ils ont besoin.

L'Institut professionnel de la fonction publique est membre du Comité directeur supérieur des ressources humaines en S-T et du Groupe de travail sur le perfectionnement en gestion de la Communauté de la S-T.



## Structure de gouvernance pour le perfectionnement en gestion de la Communauté de la science et technologie (S-T)

