

2010



Rapport de la
**vérificatrice générale
du Canada**
à la Chambre des communes

PRINTEMPS

Chapitre 5
La recherche scientifique —
Agriculture et Agroalimentaire Canada



Bureau du vérificateur général du Canada

Le Rapport du printemps 2010 de la vérificatrice générale du Canada comporte un message de la vérificatrice générale, les points saillants des chapitres, ainsi que six 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 2010
N° de catalogue FA1-2010/1-5F-PDF
ISBN 978-1-100-94180-6
ISSN 0821-8129

Chapitre

5

La recherche scientifique —
Agriculture et Agroalimentaire Canada

Table des matières

Points saillants	1
Introduction	5
Les organismes de recherche aux prises avec des défis particuliers	6
Des changements importants au fil des ans	7
Stratégie de science et d'innovation	7
Objet de la vérification	8
Observations et recommandations	9
Une orientation stratégique pour la recherche	9
Le plan d'action du Ministère est en cours d'élaboration	9
Les communications doivent être améliorées	11
La gestion des ententes de collaboration doit être améliorée	14
Gestion des projets scientifiques	19
Il y a eu des retards dans la clarification des priorités nationales	19
L'absence de financement prévisible a eu des répercussions sur les activités de recherche	21
Les processus de suivi et d'établissement de rapports relativement aux projets de recherche sont faibles	21
L'analyse du portefeuille de projets est limitée	23
Gestion des ressources humaines	25
Les processus de suivi et d'élaboration de rapports relativement au plan de ressources humaines de la Direction générale de la recherche sont faibles	26
La planification des ressources humaines fait l'objet d'un examen	26
Gestion des immobilisations	28
Les biens immobiliers ne sont pas évalués régulièrement	28
Conclusion	30
À propos de la vérification	33
Annexe	
Tableau des recommandations	37



La recherche scientifique — Agriculture et Agroalimentaire Canada

Points saillants

Objet

Agriculture et Agroalimentaire Canada a le mandat de fournir des renseignements, de faire de la recherche, de mettre au point des technologies et d'établir des politiques et des programmes pour faire de l'agriculture un secteur compétitif, innovateur et durable du point de vue de l'environnement. Entre autres responsabilités, le Ministère favorise la productivité et le commerce agricole, stabilise le revenu agricole et effectue des recherches.

La Direction générale de la recherche dirige et encourage la réalisation de travaux de recherche innovateurs afin d'aider les producteurs canadiens à tirer profit des percées en agriculture. Elle emploie environ 2 300 personnes, y compris près de 700 chercheurs et membres du personnel scientifique et 1 000 membres du personnel technique. Ces employés, qui sont répartis dans 19 centres de recherche à l'échelle du pays, représentent plus d'un tiers de l'ensemble des ressources humaines du Ministère.

En 2006, le Ministère a lancé sa Stratégie de science et d'innovation, laquelle insistait sur l'excellence dans la façon de mener et de gérer les activités scientifiques. Un autre objectif clé de la Stratégie était de multiplier les ententes de collaboration conclues avec d'autres organismes de recherche. Le gouvernement fédéral a lancé sa stratégie scientifique en 2007 et le Ministère a finalisé en 2009 son cadre stratégique, intitulé *Cultivons l'avenir*, ce qui a augmenté l'accent mis sur l'innovation à titre d'objectif stratégique. Ces orientations stratégiques constituaient un important changement pour la Direction générale de la recherche et ses intervenants.

Nous avons examiné la manière dont le Ministère gère ses activités de recherche en vue de concrétiser son orientation stratégique et de répondre à ses priorités, y compris la façon dont il gère ses projets de recherche, ses ressources humaines et ses immobilisations.

Les travaux de vérification dont il est question dans le présent chapitre ont été pour l'essentiel terminés le 22 septembre 2009.

Pertinence

L'industrie agricole et agroalimentaire canadienne est essentielle à la prospérité économique du Canada; elle est à l'origine d'environ 8 % du produit intérieur brut du pays et emploie un Canadien sur huit. Toutefois, le secteur de l'agriculture est aux prises avec plusieurs défis, notamment la concurrence internationale, les pressions qui incitent les producteurs à réduire les coûts d'exploitation en adoptant des méthodes et des technologies de production avancées, la chute des prix de certains produits, ainsi que des consommateurs davantage préoccupés par des questions liées à la santé, à la salubrité des aliments et à l'environnement.

La recherche agricole et agroalimentaire a permis aux agriculteurs d'augmenter le rendement de leurs cultures, d'adapter des cultures aux conditions canadiennes, d'introduire de nouvelles cultures et d'améliorer la production animale. La recherche qu'effectue le Ministère vise à acquérir des nouvelles connaissances et à faire des nouvelles découvertes pour préserver la capacité du Canada de produire des aliments, de mettre au point des nouveaux produits et de soutenir la concurrence internationale, tout en améliorant la durabilité environnementale du secteur.

Constatations

- Agriculture et Agroalimentaire Canada n'a mis en place que certains des éléments dont il a besoin pour concrétiser sa nouvelle orientation stratégique, en partie à cause du contexte politique changeant. Par exemple, un plan d'action stratégique a été approuvé pour la Stratégie de science et d'innovation, mais il ne fait pas état des ressources humaines, de l'équipement, des installations ni des ressources financières nécessaires. De plus, une stratégie de communication n'a été finalisée qu'à la fin de notre vérification. Par conséquent, d'autres organismes qui œuvrent dans le secteur agricole, tout comme les propres chercheurs du Ministère, ne sont pas certains de l'orientation stratégique de celui-ci.
- La Direction générale de la recherche a collaboré avec succès à maintes reprises avec des chercheurs d'autres organismes dans le cadre de projets de recherche individuels. Les trois collaborations que nous avons examinées — lesquelles étaient plus complexes, avaient une portée à long terme, mettaient à contribution plusieurs partenaires et réunissaient plusieurs projets — n'ont pas été bien gérées par le Ministère. Cette mauvaise gestion a sérieusement miné la bonne volonté d'un certain nombre de partenaires clés.
- Pour choisir les projets de recherche à financer, la Direction générale de la recherche a mis en œuvre des processus d'évaluation par des pairs et par la direction en vue d'assurer la meilleure

utilisation des fonds publics. Cependant, les activités de recherche sont peu surveillées et les chercheurs reçoivent peu de rétroaction sur leur travail. Dans l'ensemble, le portefeuille de recherche est à peine analysé.

- Bien que de nombreuses activités prévues dans le plan relatif aux ressources humaines aient été mises en œuvre, la Direction générale de la recherche n'a pas mis l'accent sur la planification à long terme, et ce, en partie à cause de l'orientation stratégique en évolution. La Direction générale de la recherche n'a pas décidé comment elle s'y prendra pour doter des postes à long terme ou pour déterminer les postes à doter et à éliminer à l'avenir. Cependant, dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action stratégique, un plan pluriannuel révisé relatif aux ressources humaines était en cours d'élaboration à la fin de notre vérification.
- Bien que le Ministère ait mis en place certaines composantes d'un plan de renouvellement et de remplacement de ses immobilisations, il n'a pas encore déterminé quelles installations il doit conserver ni celles dont il n'a plus besoin pour concrétiser son orientation stratégique dans le domaine de la recherche. Lors de la dernière évaluation réalisée en 2005, l'état de la plupart des édifices considérés selon leur superficie en mètres carrés, était « mauvais » (26 %) ou « passable » (45 %), plutôt que « bon » ou « excellent ». De plus, près de 71 % des équipements agricoles et de laboratoire avaient dépassé leur durée de vie utile. Cependant, dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action stratégique, la Direction générale de la recherche s'emploie à recueillir auprès des centres de recherche des données récentes sur l'état et l'utilisation des immobilisations.

Réaction du Ministère. Le Ministère accepte toutes nos recommandations. Une réponse détaillée suit chacune des recommandations du chapitre.

Introduction

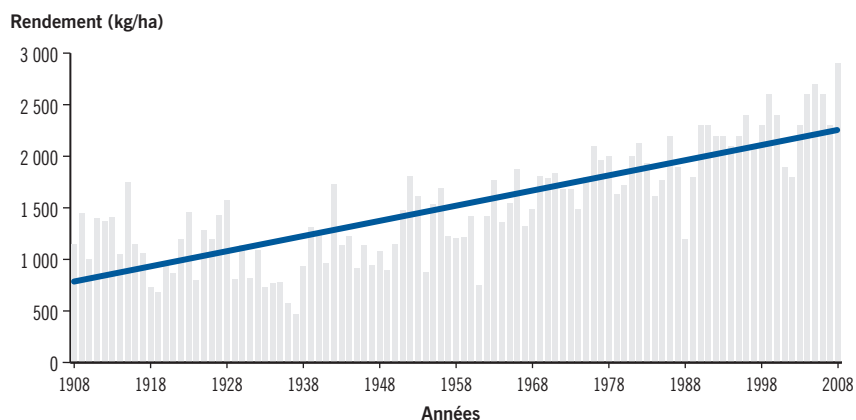
5.1 Agriculture et Agroalimentaire Canada s'efforce d'aider le secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels à maximiser sa rentabilité et sa compétitivité à long terme, tout en respectant l'environnement. Pour ce faire, le Ministère soutient la productivité et les échanges commerciaux du secteur agricole, stabilise les revenus agricoles et entreprend des recherches dans le but d'atteindre les trois résultats stratégiques suivants pour le secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels :

- durabilité environnementale;
- compétitivité;
- innovation.

5.2 La Direction générale de la recherche est chargée de réaliser pour le Ministère le volet de son mandat qui est consacré à la recherche. En juin 2009, la Direction générale comptait 2 300 employés — y compris près de 700 chercheurs et membres du personnel scientifique, et 1 000 membres du personnel technique — travaillant dans 19 centres de recherche à l'échelle du pays. Cela représente plus du tiers des ressources humaines du Ministère. Au cours de l'exercice financier 2008-2009, les dépenses de la Direction générale se sont élevées à près de 240 millions de dollars. Nous avons noté qu'il y a eu une augmentation marquée des coûts des immobilisations et des dépenses de fonctionnement au cours des trois dernières années.

5.3 Au fil des ans, la Direction générale de la recherche a remporté de nombreux succès. Par exemple, elle a développé des variétés de blé qui sont plus résistantes aux maladies et qui offrent un rendement accru, ce qui a permis d'augmenter les revenus des agriculteurs et d'améliorer l'efficacité de la production. Le rendement du blé au Canada a plus que doublé au cours du siècle dernier (pièce 5.1). La Direction générale a également aidé l'industrie à cerner les bienfaits pour la santé d'aliments comme les céréales, les noix et les baies. La Direction générale de la recherche a contribué à assurer la salubrité des aliments, à développer des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement et à mettre au point des bioproduits, par exemple en utilisant des cultures industrielles de soya et de lin pour fabriquer d'autres produits.

5.4 Selon le Ministère, les travaux de recherche qu'il effectue représentent près de 40 % de la recherche agricole réalisée au Canada, les travaux des universités et du secteur privé comptant pour le reste.

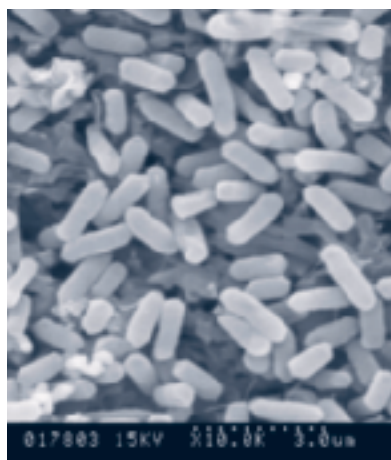
Pièce 5.1 Rendement moyen du blé au Canada de 1908 à 2008

Source : Agriculture et Agroalimentaire Canada

Les organismes de recherche aux prises avec des défis particuliers

5.5 Les organismes de recherche font face à un certain nombre de défis particuliers en raison de la nature de leur travail. Nous les avons examinés dans le cadre du Rapport du vérificateur général du Canada de novembre 1999 (chapitre 22, intitulé « Les caractéristiques des organismes de recherche bien gérés »). Ces défis consistent notamment à :

- fixer les priorités et énoncer clairement les résultats finaux — ceci est causé en partie par le fait qu'on ne sait pas exactement où se trouvent les découvertes les plus importantes et qu'il faut souvent beaucoup de temps avant que les résultats de la recherche ne deviennent évidents;
- justifier l'importance des investissements dans la recherche;
- adopter de nouvelles façons de gérer la recherche, par exemple en protégeant les droits de propriété intellectuelle et en communiquant les résultats sous une forme utile;
- recourir à des méthodes permettant de prévoir les défis futurs dans le domaine de la recherche;
- utiliser de plus en plus les ententes de collaboration et les partenariats afin de partager l'expertise et les coûts.



Projet de recherche : Utilisation de probiotiques pour maîtriser la bactérie *E. coli*

L'*E. coli* O157:H7 est une souche bactérienne qui peut causer des maladies. Ce projet a permis de déterminer que certaines bactéries pouvaient inhiber la production de toxines, ce qui laisse croire que ces probiotiques pourraient être utilisés pour prévenir et traiter l'infection causée par l'*E. coli* O157:H7.

Photo : Agriculture et Agroalimentaire Canada

Selon le Ministère, le milieu scientifique est aux prises avec un autre défi, soit celui de créer un environnement qui permet aux chercheurs d'innover. En vue de favoriser l'engagement des chercheurs, il faut élaborer des cadres de gestion au moyen d'un dialogue continu avec le personnel.



Projet de recherche : Lutte contre la rouille de la tige du blé

L'Ug99 est une souche de rouille du blé qui se propage à l'échelle internationale et qui pourrait éventuellement atteindre l'Amérique du Nord. Ce projet vise à identifier les gènes résistants qui permettraient d'immuniser les plants de blé contre cette maladie et, par conséquent, de protéger les cultures canadiennes.

Photo : Agriculture et Agroalimentaire Canada



Projet de recherche : Facteurs génétiques d'une maladie du soja

Les plants de soja peuvent être frappés par le pourridié du soja, une maladie végétale grave. Ce projet a mené à la découverte de facteurs génétiques qui ouvrent la voie à de nouvelles variétés de soja résistantes.

Photo : Agriculture et Agroalimentaire Canada

Des changements importants au fil des ans

5.6 Le gouvernement fédéral a commencé officiellement à financer la recherche agricole en juin 1886 lorsque la *Loi concernant les stations agronomiques* a reçu la sanction royale. La *Loi* autorisait la création de cinq fermes expérimentales en Nouvelle-Écosse, au Manitoba, dans les Territoires du Nord-Ouest, en Colombie-Britannique et en Ontario (Ferme expérimentale centrale à Ottawa). Au cours de la première moitié du XX^e siècle, de nombreuses fermes expérimentales additionnelles ont été créées. À la fin des années 1970, la Direction générale de la recherche comptait plus de 50 lieux de recherche.

5.7 La Direction générale de la recherche a beaucoup changé au fil des ans. En effet, le budget de 1995 a obligé la plupart des ministères fédéraux, y compris Agriculture et Agroalimentaire Canada, à réduire considérablement leurs dépenses. Le nombre d'employés scientifiques et professionnels a été largement réduit et les lieux de recherche ont été consolidés en 19 centres de recherche, lesquels sont appuyés par 37 installations secondaires. En 2002, le Ministère a complètement changé sa structure de gouvernance en adoptant un modèle horizontal de gestion matricielle. Ce changement a obligé la Direction générale de la recherche à mettre en place une nouvelle structure organisationnelle, puis à adopter en 2003 une nouvelle structure de programmes. La gouvernance et les activités des centres de recherche ont dû être redéfinies en fonction de ce modèle. En plus d'avoir fait l'objet de divers examens, la Direction générale a beaucoup changé avec les années au niveau de la haute direction.

Stratégie de science et d'innovation

5.8 En 2006, le Ministère a lancé sa Stratégie de science et d'innovation, qui renferme les buts et les objectifs stratégiques nécessaires pour éclairer l'orientation ministérielle en matière de science et d'innovation, notamment :

- investir dans la recherche, conformément aux priorités nationales;
- promouvoir l'excellence en recherche;
- créer des partenariats;
- renforcer la bioéconomie;
- commercialiser la recherche.

5.9 Dans le cadre de son orientation stratégique, la Direction générale de la recherche vit une période de transition. En effet, son rôle principal ne consistera plus seulement à faire de la recherche pour appuyer le secteur, mais également à assurer le leadership et

l'orientation nécessaires à la création et à la coordination d'une structure nationale vouée à la science et à l'innovation en agriculture. Le Ministère a indiqué qu'il faudra mettre davantage l'accent sur les initiatives et les efforts communs pour promouvoir les investissements de l'industrie. Cette transition tient compte de l'un des principaux objectifs du Ministère, à savoir créer un secteur agricole qui peut soutenir efficacement la concurrence sur les marchés nationaux et internationaux et qui peut assurer sa croissance et sa rentabilité de façon durable en innovant, en s'adaptant aux changements et en tirant profit de nouveaux débouchés.

5.10 La Stratégie de science et d'innovation du Ministère s'harmonise avec *Cultivons l'avenir*, son nouveau cadre stratégique, et avec la stratégie scientifique du gouvernement fédéral (2007). *Cultivons l'avenir* est un cadre réparti sur quatre ans (d'avril 2009 à mars 2013), conçu en partie pour encourager l'industrie à jouer un rôle de chef de file et à investir dans la science et l'innovation en agriculture.

Objet de la vérification

5.11 Notre vérification visait à déterminer si le Ministère gérait ses activités de recherche de manière à concrétiser son orientation stratégique, y compris sa Stratégie de science et d'innovation, le cadre stratégique *Cultivons l'avenir*, les priorités nationales et les thèmes utilisés pour sélectionner les projets de recherche. La plupart de nos travaux de vérification ont été réalisés au sein de la Direction générale de la recherche, mais incluaient aussi les directions générales qui la soutiennent, notamment la Direction générale des ressources humaines, la Direction générale des communications et des consultations et la Direction générale de la gestion intégrée.

5.12 L'étendue de notre vérification incluait l'examen des plans et des activités mis en place par le Ministère en vue de respecter son orientation stratégique et la façon dont il les a communiqués à son personnel et aux intervenants externes. Nous avons également examiné le processus de sélection et de gestion des projets de recherche scientifique, ainsi que les plans relatifs aux ressources humaines, les mesures prises pour répondre aux besoins en matière de ressources et de gestion des immobilisations. Nous nous sommes aussi penchés sur la façon dont le Ministère gère les ententes officielles de recherche concertée auxquelles participent plusieurs organisations. La vérification comprenait aussi des études de cas ainsi qu'un échantillon représentatif de dossiers de projets de recherche.

5.13 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

Une orientation stratégique pour la recherche

5.14 Nous avons examiné si Agriculture et Agroalimentaire Canada avait élaboré et mis en œuvre des plans appropriés pour concrétiser son orientation stratégique. Nous nous attendions à ce que le Ministère ait évalué, au moment de l'élaboration de ces plans, la nécessité de réaliser des activités au sein de son organisme et d'élaborer des programmes qui forment un ensemble cohérent.

5.15 Les plans d'action offrent une vision commune des mesures à adopter pour concrétiser l'orientation stratégique. Ils précisent :

- les activités particulières à mettre en place;
- les résultats visés;
- les responsables des résultats;
- la façon dont les résultats seront atteints;
- les échéanciers précis.

Le plan d'action du Ministère est en cours d'élaboration

5.16 Le Ministère a lancé sa Stratégie de science et d'innovation en mai 2006. Certains aspects de la Stratégie ont été mis en œuvre en 2006, comme le processus d'évaluation par des pairs qui permet de sélectionner des projets visant l'excellence scientifique; d'autres ont été mis en œuvre en 2007, comme le processus d'évaluation des projets par la direction pour s'assurer qu'ils sont conformes aux priorités nationales. Cependant, nous avons constaté que le Ministère n'a pas officiellement commencé à rédiger son plan d'action stratégique avant octobre 2008, soit après l'élaboration du cadre stratégique *Cultivons l'avenir*.

5.17 À la fin de notre vérification, en septembre 2009, les cadres supérieurs de la Direction générale de la recherche avaient approuvé seulement la première année (exercice financier 2009-2010) du plan d'action de quatre ans. Le plan avait été élaboré en consultation avec des chercheurs et des intervenants. Les cadres supérieurs de la Direction générale ont indiqué que le plan d'action serait révisé au cours des années subséquentes, au besoin. Toutefois, un bon nombre de sections n'avaient pas encore été rédigées et étaient considérées

« en cours d'élaboration ». Plus précisément, nous avons constaté que les sections portant sur les besoins en ressources, l'analyse des risques et des lacunes, les exigences en matière de présentation de rapports et d'évaluation, de même que les annexes sur les objectifs de gestion stratégique, n'étaient pas terminées.

5.18 En outre, le Ministère s'employait encore à déterminer les coûts associés à l'exécution de son plan d'action. Il n'avait pas cerné tous les besoins liés à la mise en œuvre du plan d'action, notamment :

- les ressources humaines (chercheurs et personnel professionnel) et les compétences nécessaires aux fins de la planification des ressources humaines;
- l'équipement et les installations;
- les besoins financiers.

Par conséquent, en partie à cause du contexte stratégique en évolution, le plan d'action n'était pas prêt ou terminé au moment voulu.

5.19 Nous avons également constaté que les programmes axés sur la science et l'innovation, prévus dans le cadre stratégique *Cultivons l'avenir* du Ministère, appuient une vaste gamme d'initiatives, de la recherche exploratoire à la commercialisation. La Direction générale de la recherche a analysé ses programmes pour s'assurer qu'ils forment une suite logique à l'échelle du continuum de recherche.

5.20 Les représentants du Ministère nous ont dit que le processus de détermination du financement était fondé sur les habitudes de dépense et sur le cadre stratégique *Cultivons l'avenir*. Cependant, le processus n'était pas bien documenté. L'affectation des fonds est essentielle à la réussite des programmes et constitue un élément important de la gestion financière et des contrôles financiers.

5.21 Recommandation. Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre de son plan d'action stratégique en prenant en compte l'orientation stratégique du gouvernement fédéral et son propre cadre stratégique, *Cultivons l'avenir*. Le Ministère devrait déterminer l'ensemble des coûts et veiller à ce que les prochains plans d'action soient mis au point avant le lancement des programmes. Les plans et les coûts devraient être examinés régulièrement en fonction des circonstances changeantes de la recherche scientifique et des partenaires.

Réponse du Ministère. Recommandation acceptée. Le contexte stratégique de la Direction générale de la recherche d'Agriculture et

Agroalimentaire Canada a changé très rapidement. Parmi les changements apportés, mentionnons la nouvelle stratégie fédérale en matière de sciences et de technologie (2007) et le nouveau cadre stratégique du Ministère, *Cultivons l'avenir* (2008). La Direction générale de la recherche a élaboré une Stratégie de science et d'innovation en 2006 et mis en œuvre plusieurs de ses éléments après y avoir apporté les rajustements nécessaires conformément au contexte stratégique en évolution. Le plan d'action stratégique de 2009 de la Direction générale de la recherche se voulait la première version d'un plan de gestion global conçu pour intégrer les orientations stratégiques dans les stratégies fédérale et ministérielle en matière de sciences et de technologie et dans *Cultivons l'avenir*.

Le plan d'action stratégique de 2010 prend appui sur la version de 2009 et la met à jour. Il comprendra quatre nouveaux volets : la planification des besoins en ressources humaines, un cadre de gestion des ententes de collaboration, un cadre d'affectation des fonds de recherche pour chaque priorité scientifique nationale et des objectifs mesurables pour chaque priorité de recherche. La mise en œuvre débutera dès avril 2010.

Le Plan, y compris les renseignements relatifs aux coûts, servira à orienter la mise en œuvre de la Stratégie de science et d'innovation et les futurs programmes de la Direction générale de la recherche. Il sera mis à jour chaque année en collaboration avec les gestionnaires et le personnel.

Les communications doivent être améliorées

5.22 Élaboration de stratégies de communication. Des stratégies de communication bien définies constituent des éléments clés d'un processus interne et externe de partage de renseignements. Elles consistent notamment à :

- identifier les publics cibles;
- déterminer l'objet des communications;
- déterminer les messages à communiquer et la façon de communiquer ces messages;
- vérifier si les messages ont été transmis.

5.23 Nous avons vérifié si le Ministère avait élaboré et mis en œuvre, à l'intention de la Direction générale de la recherche, une stratégie de communication qui comprenait des plans pour informer le personnel interne et les intervenants externes de ses plans et de ses activités.

5.24 Le Ministère a mis en application divers mécanismes de communication depuis le lancement de sa Stratégie de science et d'innovation en 2006. Par exemple, il a publié en octobre 2007 un bulletin d'information à l'interne et produit des communiqués de presse et des reportages médiatiques ciblés à l'externe. Malgré ces initiatives en matière de communication, nous avons constaté que les représentants d'autres organismes du secteur de la recherche agricole, ainsi qu'un bon nombre des chercheurs du Ministère, avaient des incertitudes quant à l'orientation stratégique du Ministère, car celui-ci n'avait pas, entre autres, de plan d'action pour concrétiser son orientation stratégique. Nous avons remarqué que le Ministère utilise une stratégie de communication scientifique provisoire depuis 2006. À la fin de notre vérification, en septembre 2009, il s'employait à finaliser ses stratégies de communication scientifique interne et externe.

5.25 Communication des résultats de recherche. Nous nous attendions également à ce que le Ministère ait élaboré et mis en œuvre une stratégie de communication comprenant des plans pour diffuser les résultats de recherche en temps opportun afin de répondre aux besoins des personnes qui dépendent de ces données pour poursuivre leurs travaux.

5.26 La stratégie de communication scientifique externe du Ministère met l'accent sur les points suivants :

- sensibiliser davantage les gens à la pertinence des activités scientifiques du Ministère et aux avantages connexes;
- renforcer le rôle du gouvernement à titre de chef de file, de bailleur de fonds et de facilitateur dans le domaine de la recherche agricole;
- s'assurer que les communications sont conformes aux priorités nationales.

5.27 Cependant, la communication en temps opportun des résultats de recherche, un point important, n'est pas traitée directement dans la stratégie de communication.

5.28 Nous avons constaté que les outils Web n'étaient pas pleinement utilisés. Bien que le nom des chercheurs et le titre de leurs publications figurent sur le site Web du Ministère, les résumés n'étaient pas affichés. Le Ministère prévoit afficher sur son site Web les résumés des publications de recherche de ses chercheurs.

5.29 Conformément aux pratiques standard utilisées au sein de la communauté scientifique, les chercheurs du Ministère continuent à partager leurs résultats de recherche par le truchement de conférences

scientifiques. Le Ministère rejoint également les utilisateurs des résultats de recherche en organisant des journées portes ouvertes dans ses centres de recherche et en publiant des bulletins d'information internes et externes. Toutefois, il ne dispose d'aucun processus systématique permettant d'identifier les gens avec qui partager les résultats de recherche ou de déterminer à quel moment et de quelle façon ces résultats devraient être partagés. Lorsque nous les avons interrogés, plusieurs intervenants ont mentionné qu'il était nécessaire que le Ministère améliore la communication des résultats de recherche.

5.30 Recommandation. Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait améliorer la communication de son orientation stratégique en matière de recherche ainsi que la rapidité avec laquelle il communique les résultats de ses recherches.

Réponse du Ministère. Recommandation acceptée. Agriculture et Agroalimentaire Canada est un organisme axé sur les connaissances, qui est reconnu à l'échelle internationale. Le Ministère dépend du succès de ses chercheurs à générer des avantages pour le secteur. Il est donc important de communiquer ces succès.

Le Ministère s'emploie à améliorer ses stratégies de communication (interne et externe) et finalisera une nouvelle stratégie de mobilisation du personnel et des intervenants d'ici avril 2010. Le Ministère utilise ses stratégies améliorées pour partager ses résultats de recherche en temps opportun, ainsi que pour informer et mobiliser plus efficacement ses employés et les intervenants afin qu'ils contribuent à l'élaboration de ses plans et de ses activités.

La participation du personnel et des intervenants sera acquise et assurée au moyen de séances de discussion ouverte avec la haute direction et de nouveaux outils de communication. La création d'une nouvelle tribune régionale destinée aux utilisateurs des résultats de recherche permettra d'accélérer la communication des résultats de recherche.

Le Ministère suivra de près l'efficacité de ses activités de communication et de mobilisation en procédant au dépouillement des médias, en rédigeant des rapports d'événements, en recueillant les commentaires de son personnel et des intervenants, en comptabilisant le nombre de personnes qui visitent ses sites Web et en assurant le suivi de la distribution des produits. Le Ministère révisera ses stratégies au besoin.

La gestion des ententes de collaboration doit être améliorée

5.31 L'un des principes directeurs de la Stratégie de science et d'innovation (2006) du Ministère est la création de partenariats avec d'autres intervenants dans le domaine de la recherche. En raison des ressources limitées consacrées à la recherche dans de nombreux organismes scientifiques et des défis toujours plus grands auxquels le secteur de l'agriculture est confronté, la recherche concertée est considérée comme une façon de conserver l'avantage concurrentiel du secteur et d'optimiser les ressources. La création de partenariats exige que la direction, les chercheurs et l'industrie travaillent ensemble dans le but de comprendre les besoins du secteur et d'y répondre.

5.32 La Direction générale de la recherche a collaboré avec succès à maintes reprises avec des chercheurs d'autres organisations, y compris les gouvernements provinciaux, le milieu universitaire, des groupements de producteurs et de producteurs spécialisés, d'autres ministères fédéraux et des organismes internationaux. Le Ministère gère chaque année de nombreuses ententes de recherche. Ces efforts communs sont généralement consacrés à des projets uniques, déployés par des chercheurs qui entreprennent des travaux de recherche similaires.

5.33 La recherche concertée englobe un certain nombre d'activités, y compris le partage d'étudiants postdoctoraux, des rencontres avec les chercheurs tout au long du projet de recherche, le partage des résultats de recherche et la publication conjointe des résultats. La collaboration peut prendre différentes formes. Par exemple, le Ministère réalise des projets de recherche individuels pour des partenaires de l'industrie dans le cadre du Programme de partage des frais pour l'investissement.

5.34 Notre vérification a porté sur trois partenariats officiels à long terme qui mettent à contribution plusieurs partenaires et comptent plusieurs projets.

5.35 Nous avons vérifié si le Ministère :

- avait élaboré et mis en œuvre des plans appropriés pour concrétiser son orientation stratégique à l'égard de ces partenariats;
- avait les outils de communication appropriés pour informer ses partenaires de ses plans et activités;
- avait planifié, mis en œuvre et surveillé les travaux de recherche;
- avait évalué les besoins en ressources humaines et comblé les lacunes;
- avait géré ses immobilisations.

5.36 Nous avons constaté que le Ministère ne disposait pas de plans appropriés pour optimiser le succès de ces collaborations, notamment en raison de l'évolution de son contexte stratégique et du changement important que cette évolution représentait pour la Direction générale de la recherche et ses intervenants. L'étendue de la recherche a été limitée, en raison principalement des ressources financières et humaines restreintes fournies par le Ministère. En outre, il y a eu des retards de mise en œuvre, lesquels ont des répercussions importantes lorsqu'il s'agit d'une entente quinquennale. Dans l'une des trois collaborations auxquelles le Ministère a participé, nous avons également constaté des faiblesses dans la gestion et le contrôle des finances. Par exemple, une pièce d'équipement importante a été achetée avant l'approbation d'un financement pour un réseau. Dans l'ensemble, le Ministère n'a pas bien géré ces ententes de collaboration, entraînant ainsi une diminution considérable de la bonne volonté d'un certain nombre de partenaires importants.

5.37 Les trois collaborations pour lesquelles le Ministère a conclu des ententes sont résumées ci-après.

5.38 Collaboration en recherche scientifique à l'Île-du-Prince-Édouard. En mai 2006, le Ministère a signé une entente quinquennale de recherche agroalimentaire sur les ressources biologiques et la santé avec le Conseil national de recherches du Canada et l'Université de l'Île-du-Prince-Édouard. Cette collaboration incluait le partage d'un nouvel immeuble, prêt à être occupé en octobre 2006.

5.39 Selon l'entente, le Ministère s'est engagé à embaucher sept chercheurs et sept techniciens et à fournir l'équipement nécessaire à leurs activités. En août 2006, le Ministère avait l'intention de pourvoir à trois postes de chercheur au cours de l'exercice financier 2006-2007 et à trois postes au cours de l'exercice 2007-2008.

5.40 Le Ministère n'a toutefois embauché que trois chercheurs, après des retards considérables, soit deux en mars 2008 et un en septembre 2008. De plus, trois techniciens ont par la suite été affectés à ce partenariat, mais ils ne l'ont pas tous été à plein temps. Les premiers fonds ont été attribués en septembre 2008, soit lorsque les chercheurs eurent déterminé des possibilités et préparé des propositions à soumettre à un examen par les pairs. Deux chercheurs ont soumis des propositions pour faire financer des projets de recherche en 2009-2010, mais celles-ci n'ont pas été acceptées. Ils ont ensuite obtenu des fonds de démarrage pour un projet, en juin 2009. Le nombre limité de chercheurs disponibles a eu des répercussions négatives sur la collaboration.

5.41 Réseau d'innovation alimentaire à Guelph. En mai 2004, le Ministère a signé une entente quinquennale avec le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario, l'Université de Guelph et le Centre de technologie alimentaire de Guelph. Une nouvelle entente a été signée en juin 2006, afin d'ajouter l'Agence de la santé publique du Canada au réseau.

5.42 Le Ministère a accordé un financement de 158 000 \$. Le Réseau d'innovation alimentaire a été mis en place pour faciliter la recherche et le transfert des connaissances sur les aliments. La dernière réunion du comité directeur, qui réunissait des représentants de chacun des organismes collaborateurs, remonte à novembre 2007.

5.43 Le réseau a été confronté à un certain nombre de défis :

- Les champions de l'initiative, notamment le responsable du Ministère, ont quitté leur organisme respectif, laissant le réseau sans continuité au niveau du leadership;
- Le financement du Ministère permettait de payer un directeur exécutif, poste clé, pendant un an seulement;
- Il aurait fallu établir une orientation commune et convenir des conditions de la collaboration.

5.44 Le Réseau d'innovation alimentaire est actuellement inactif.

5.45 Programme d'innovation pour les bioproduits agricoles (PIBA). En décembre 2006, l'octroi de 145 millions de dollars a été annoncé pour le PIBA, pour une période de cinq ans, afin d'appuyer l'établissement et l'exploitation de réseaux de recherche sur les bioproduits et leur bon fonctionnement. Un comité externe constitué d'experts internationaux a passé en revue les propositions soumises par 78 réseaux et a recommandé l'octroi de fonds à 15 d'entre eux.

5.46 Les gestionnaires du programme n'ont pas bien compris le montant du financement disponible et s'attendaient donc à ce que les 15 réseaux reçoivent des fonds. Par conséquent, ils ont demandé que des conventions de mandat soient préparées et que des ententes de contribution soient rédigées. Il y a également eu des consultations au sujet des droits de propriété intellectuelle et un certain nombre de demandes d'information en provenance des réseaux. Ceux-ci ont passé beaucoup de temps à rajuster leurs plans de recherche en fonction des budgets du Ministère, qui n'a toutefois choisi que neuf réseaux, expliquant que l'enveloppe de financement du programme n'était pas suffisante pour en accepter plus.

5.47 Lorsqu'il est devenu évident que les 15 réseaux ne pourraient tous recevoir des fonds, la direction du Ministère a recommandé de ne pas financer les six réseaux qui étaient axés sur les aliments pour la santé. Ceux-ci, se fondant sur leur expérience de l'obtention de fonds de la part d'organismes subventionnaires, avaient cru pouvoir obtenir des fonds et bon nombre avaient déjà consacré beaucoup de temps et de ressources à ce projet. Il en est résulté une perte considérable de bonne volonté.

5.48 Les participants des six réseaux en question se sont interrogés sur l'engagement du Ministère à l'égard de la recherche sur les aliments pour la santé. Ils considèrent que le processus de prise de décisions ne leur avait pas été bien expliqué. Étant donné les ressources dépensées, les participants ont également indiqué que le processus nuisait à la recherche sur les aliments pour la santé qui aurait pu être menée au Canada.

5.49 D'après les lettres qui leur ont été envoyées, les neuf réseaux retenus ont reçu 74,4 millions de dollars pour trois ans, soit de l'exercice 2008-2009 à l'exercice 2010-2011. Les lettres précisait toutefois qu'un montant de 43,6 millions de dollars seulement pouvait être utilisé pour la recherche non gouvernementale. Par conséquent, bien que l'annonce initiale ait fait état de 145 millions de dollars pour aider les réseaux de recherche, seulement 30 % de ce montant a été attribué pour de la recherche menée à l'extérieur du gouvernement fédéral. Le Ministère a indiqué qu'il utilisait la différence.

5.50 Les fonds demandés et reçus par Agriculture et Agroalimentaire Canada n'étaient pas tous destinés aux réseaux. Le Ministère devait en utiliser 40 % pour les dépenses de fonctionnement du programme et 17,5 % pour l'acquisition d'immobilisations. Cependant, comme la mise en œuvre du programme a beaucoup tardé, les fonds n'ont pu être utilisés au moment prévu. Le Ministère a obtenu l'autorisation d'utiliser environ 20,3 millions de dollars pour d'autres initiatives ministérielles. En raison des retards, les participants ont également eu moins de temps pour terminer leurs travaux de recherche.

5.51 Entre-temps, les cadres supérieurs de la Direction générale de la recherche ont approuvé et acheté une pièce d'équipement qui a coûté près d'un million de dollars pour un réseau, avant d'approuver le financement du réseau. Ils ont finalement recommandé que le réseau n'obtienne pas le financement. L'achat d'équipement avant d'obtenir toutes les autorisations nécessaires pour les réseaux démontre des faiblesses dans la gestion et le contrôle des finances. Le Ministère a

fait savoir qu'il avait été en mesure d'utiliser l'équipement dans d'autres projets.

5.52 Le Ministère vient de lancer l'Initiative des grappes agro-scientifiques canadiennes qui, comme le Programme d'innovation pour les bioproduits agricoles (PIBA), vise à appuyer l'exécution d'activités scientifiques conjointes. Les organismes avaient jusqu'à janvier 2010 pour soumettre des propositions. Les grappes dont les projets ont été retenus n'auront encore une fois que trois ans pour effectuer leurs recherches avant que le financement ne prenne fin. Le Ministère a indiqué qu'il se fonderait sur son expérience avec le PIBA pour l'administration des grappes.

5.53 Recommandation. Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait renforcer les efforts déployés conjointement en améliorant la gestion des accords qu'il conclut et en assurant leur succès par les mesures suivantes :

- communiquer plus clairement les ressources qu'il compte verser aux partenaires des accords de collaboration;
- respecter les engagements pris dans ces ententes;
- participer aux programmes en temps opportun et s'assurer que leurs calendriers d'exécution sont respectés;
- mieux planifier l'affectation des ressources humaines et autres;
- veiller à ne pas engager de dépenses d'immobilisations avant que les autorisations finales n'aient été accordées.

Réponse du Ministère. Recommandation acceptée. La Direction générale de la recherche d'Agriculture et Agroalimentaire Canada a mis en place un service spécialement conçu pour superviser l'exécution des nouveaux programmes à l'appui d'accords de collaboration. Le service est dirigé par des cadres supérieurs qui possèdent de l'expérience dans la gestion de programmes. Des améliorations ont été apportées aux programmes mis en œuvre en 2009 de façon à inclure des cibles claires et des indicateurs de rendement mesurables.

La Direction générale de la recherche est en train d'élaborer un nouveau cadre de gestion des projets de collaboration ainsi que des lignes directrices qui reposeront sur les éléments réussis de partenariats antérieurs. Le cadre et les lignes directrices soutiendront les décisions liées aux choix de partenariats, favoriseront une gestion efficace de ces partenariats et permettront de suivre la mise en œuvre des dispositions de partenariat. L'application des lignes directrices assurera la mise en place d'un processus rigoureux d'élaboration des projets de

collaboration futurs en déterminant les ressources et les calendriers nécessaires de même que les processus d'approbation, l'élaboration de plans de mise en œuvre correspondants, ainsi que la planification des dépenses et leur compte rendu.

Le cadre et les lignes directrices serviront de base aux discussions avec les partenaires, qui doivent débiter en avril 2010. La Direction générale de la recherche s'en servira pour consolider ses relations avec ses partenaires, assurer la mise en œuvre des engagements en temps opportun, promouvoir un dialogue continu et optimiser les retombées des projets de recherche pour les Canadiens.

Gestion des projets scientifiques

5.54 Nous avons vérifié si la Direction générale de la recherche d'Agriculture et Agroalimentaire Canada avait planifié et mis en œuvre les projets de recherche entrepris par les scientifiques du Ministère afin qu'ils correspondent à son orientation stratégique. Nous avons en outre examiné si le Ministère avait clairement défini les exigences en matière de sélection de projets de recherche, notamment :

- veiller à ce que les projets soient fondés sur d'excellents critères scientifiques et technologiques qui puissent résister à un examen minutieux de la part de spécialistes de renommée internationale;
- s'assurer que les projets de recherche sont harmonisés avec le mandat, les objectifs et les priorités générales du Ministère;
- compléter les ressources par des capacités externes afin d'optimiser leur efficience.

Il y a eu des retards dans la clarification des priorités nationales

5.55 Au moment de définir sa Stratégie de science et d'innovation (2006), le Ministère a tenu de nombreuses consultations avec la population et avec ses intervenants. Ces consultations ont mené à l'élaboration des sept priorités de recherche nationales suivantes :

- amélioration de la santé et du mieux-être des humains au moyen de la nutrition, de l'alimentation et de produits novateurs;
- amélioration de la qualité des aliments et de la sécurité du système alimentaire;
- amélioration de la sécurité et de la protection de l'approvisionnement alimentaire;
- amélioration des avantages économiques pour tous les intervenants;
- amélioration de la performance environnementale du système agricole canadien;

- amélioration de la compréhension des bioressources canadiennes ainsi que de la protection et de la conservation de la diversité génétique;
- élaboration de nouvelles possibilités pour l'agriculture à partir des bioressources.

5.56 En ce qui concerne les recherches qui devaient être effectuées au cours de l'exercice 2007-2008, la Direction générale de la recherche a entrepris un processus de sélection qui comprenait l'examen, par des pairs de l'extérieur, des propositions de recherche soumises pour obtenir des fonds du Ministère. On voulait ainsi assurer l'excellence de la recherche. Cette initiative représente un changement marqué pour le personnel de la Direction générale de la recherche; la sélection des projets de recherche est passée d'un modèle décentralisé à un modèle national assorti de priorités.

5.57 Les propositions avaient été évaluées en fonction de critères tels que l'excellence scientifique, la valeur scientifique, la contribution à l'innovation et le bien public ainsi qu'en fonction de leur faisabilité et de leur possibilité d'atteindre des objectifs et de donner des résultats. Suite à ces examens, un comité de gestion a vérifié si les propositions étaient conformes aux sept priorités nationales.

5.58 Nous avons toutefois constaté que ces priorités avaient été rédigées sous forme d'énoncés généraux fournissant peu d'information sur les activités de recherche prévues. Par exemple, la priorité la plus générale se lisait comme suit « Amélioration des avantages économiques pour tous les intervenants ». Les scientifiques de la Direction générale de la recherche nous ont également signalé que les priorités nationales étaient tellement générales que les projets de recherche pouvaient facilement correspondre à l'une d'elles.

5.59 En juin 2007, une description plus poussée des priorités nationales a été présentée aux chercheurs. En novembre 2008, au moment d'élaborer le plan d'action stratégique, la Direction générale de la recherche a commencé à étoffer chacune des priorités nationales, en consultation avec les chercheurs. Les premières ébauches ont été distribuées pour commentaires aux scientifiques du Ministère en mars 2009, soit trois ans après la publication de la Stratégie de science et d'innovation.

L'absence de financement prévisible a eu des répercussions sur les activités de recherche

5.60 La recherche gouvernementale est menée dans un contexte de priorités changeantes et de concurrence pour l'obtention de financement. Nous avons noté que les pressions financières avaient eu des répercussions marquées sur les activités de recherche du Ministère. Le financement des projets évalués par les pairs a été réduit d'environ 6 % au cours de l'exercice 2007-2008. En 2008-2009, le financement a encore chuté de 20 % environ, baisse qui a eu un impact sur la capacité des chercheurs de mener certaines activités de recherche énoncées dans les propositions de projet. Celles-ci ont dû être rajustées en fonction des réductions dans le financement, ce qui a eu une incidence négative sur certains projets de recherche.

5.61 Du point de vue de la gestion financière, le Ministère n'a pu engager la totalité des fonds dans les projets de recherche approuvés. Par exemple, l'un des projets que nous avons examiné était axé sur le développement de variétés de blé résistantes à une maladie fongique. Cette maladie réduit les rendements et entraîne la production de toxines dans les grains. Le chercheur principal a demandé près de 100 000 \$ par année pour le projet de quatre ans, auquel travaillaient sept autres scientifiques. Cependant, à la suite de la recommandation faite pendant le processus d'examen par les pairs, un montant de seulement 60 000 \$ par année a été approuvé. En raison des compressions budgétaires, le projet n'a reçu que 48 000 \$ au cours de la première année. La deuxième année, il a reçu un premier versement de 36 000 \$. À la suite de notre vérification, d'autres fonds ont été dégagés; l'affectation finale s'est élevée à 54 000 \$ pour l'exercice financier 2009-2010. L'incertitude liée au financement a toutefois eu des répercussions sur le travail effectué pour atteindre les objectifs du projet.

Les processus de suivi et d'établissement de rapports relativement aux projets de recherche sont faibles

5.62 Nous avons examiné si la Direction générale avait élaboré et mis en œuvre des processus de suivi et d'établissement de rapports sur ses activités de recherche, ainsi que de responsabilisation à l'égard des résultats. Nous avons interrogé des représentants du Ministère, notamment des chercheurs de divers centres de recherche du Canada. Nous avons en outre sélectionné et analysé deux échantillons, choisis au hasard, de projets de recherche — un échantillon regroupant 39 projets de recherche en cours sur un total de 683 projets et un échantillon de 34 projets terminés sur un total de 86 projets — pour les exercices financiers 2007-2008 et 2008-2009.

5.63 Nous avons constaté que la Direction générale de la recherche avait élaboré des processus de suivi et d'établissement de rapports pour les projets de recherche financés par le Ministère, incluant des exigences d'approbation et d'autorisation par les gestionnaires. Ces processus n'ont cependant pas toujours été suivis et ne s'appliquaient pas à tous les projets de recherche. Qui plus est, des chercheurs ont déclaré avoir reçu une rétroaction minimale à la suite de cette activité de suivi, en ce qui concerne l'évaluation des progrès réalisés et des résultats finals atteints.

5.64 À compter de l'exercice financier 2008-2009, des rapports d'étape annuels normalisés ont été exigés pour tous les projets financés par le Ministère. Les directeurs scientifiques étaient tenus de signer les rapports et d'indiquer qu'ils les approuvaient. Dans notre échantillon de projets en cours, nous avons constaté que, dans la majorité des cas, les rapports n'étaient pas signés et qu'il n'y avait aucune indication qu'ils avaient été approuvés. Par conséquent, nous possédons peu d'indices nous indiquant que les cadres supérieurs de la Direction générale ont évalué la progression des projets. En outre, moins de la moitié des chercheurs interrogés ont indiqué avoir reçu une rétroaction verbale sur leurs projets financés par le Ministère et moins encore avaient reçu une rétroaction sur des projets financés à l'extérieur. Généralement, la rétroaction n'était faite qu'au moment des évaluations annuelles du rendement des chercheurs.

5.65 Selon les représentants du Ministère, toutes les données sur la planification et le suivi des projets de recherche sont conservées dans la base de données sur les projets de la Direction générale de la recherche. Nous avons toutefois constaté que des rapports sur les projets étaient disponibles pour 40 % seulement de ceux faisant partie de notre échantillon de projets en cours. Comme la base de données sur les projets est le principal outil de planification et de rapport de la Direction générale en ce qui concerne les projets, les gestionnaires de la Direction générale n'avaient pas suffisamment de données sur les projets de recherche pour pouvoir évaluer l'avancement de chacun.

5.66 Nous avons en outre constaté que plus de 70 % des projets de l'échantillon des projets en cours avaient été rajustés par rapport aux propositions originales, principalement en raison de compressions budgétaires et de changements dans la dotation. Les chercheurs ont déclaré avoir discuté des répercussions de ces rajustements avec leur directeur scientifique dans environ 25 % des cas seulement.

5.67 En ce qui concerne notre échantillon des projets terminés, nous avons constaté que les chercheurs n'étaient pas explicitement tenus de

soumettre les rapports de projets finals à la Direction générale de la recherche à la fin de ceux-ci, sauf dans le cas des projets de recherche financés à l'extérieur, pour lesquels cette exigence figure dans l'entente contractuelle. Les chercheurs ont soumis des rapports de projet finals pour 74 % des projets de notre échantillon de projets terminés. Là encore, les chercheurs ont indiqué que la direction avait fourni peu de rétroaction sur les projets terminés et que cette rétroaction était faite dans le cadre du processus d'évaluation annuelle.

5.68 Nous avons passé en revue les évaluations annuelles du rendement de 2007 et de 2008 pour les chercheurs responsables des projets faisant partie de nos échantillons afin de déterminer la rapidité de la rétroaction. Pour les deux années, plus de la moitié des évaluations avaient été signées en retard — au milieu de l'année suivante — et la situation était pire en 2008.

L'analyse du portefeuille de projets est limitée

5.69 Il est important d'analyser l'ensemble du portefeuille de projets pour vérifier si les projets sont conformes à l'orientation stratégique. Par exemple, la Direction générale avait établi des cibles par priorité nationale pour l'affectation des fonds aux projets examinés par des pairs. Les budgets étaient attribués aux projets de recherche en fonction de ces cibles. Notre analyse révèle toutefois des écarts importants entre les projets de recherche et certaines des cibles, après que le Ministère eut précisé davantage les priorités nationales. Pour l'exercice financier 2008-2009, 36 % du financement des projets soumis à l'examen des pairs figuraient sous la priorité nationale la plus générale « Amélioration des avantages économiques pour tous les intervenants », alors que la cible était de 20 %. Moins de 1 % du financement correspondait à la priorité « Amélioration de la sécurité et de la protection de l'approvisionnement alimentaire » dont la cible était fixée à 7 %.

5.70 Ces écarts montrent l'importance d'analyser régulièrement la banque de données et d'élaborer plus tôt les priorités nationales. En juillet 2009, la haute direction a entrepris l'examen du portefeuille complet. À la fin de notre vérification, l'examen était toujours en cours, tout comme une analyse des lacunes possibles de la recherche.

5.71 La Direction générale de la recherche avait fixé des cibles par priorité nationale pour les projets soumis à l'examen des pairs, mais elle n'avait pas fixé de cibles semblables pour ses autres activités de recherche. Au cours de l'exercice financier 2008-2009, 64 % des montants affectés à des projets de recherche n'ont fait l'objet d'aucun

examen par les pairs. L'absence d'engagements annuels précis et mesurables pour les priorités nationales s'appliquant à la totalité du portefeuille de la recherche empêche l'adoption d'une approche de gestion de projets mieux intégrée.

5.72 La Direction générale de la recherche n'a pas intégré d'analyse annuelle de son portefeuille complet de projets de recherche dans son processus décisionnel, que ce soit pour approuver de nouveaux projets de recherche ou pour approuver la poursuite de projets en cours. Un certain nombre de facteurs ont eu une incidence sur la capacité de la Direction générale de produire une analyse complète à la fin de chaque exercice :

- Il n'y avait pas de cadre officiel de suivi qui permettrait de déterminer clairement quelles sont les données sur les projets qu'il faut recueillir et à quelle fréquence; comment ces données doivent être suivies et par qui; et quelles données doivent faire l'objet de rapports et à qui ceux-ci doivent être adressés.
- Au cours des quatre à cinq dernières années, les données des projets ont été conservées dans diverses bases de données qui ne recueillaient pas le même type d'information.
- Les renseignements exacts sur les projets, comme les changements apportés aux budgets, n'ont pas été inscrits à la base de données sur les projets.

5.73 Recommandation. Pour améliorer la supervision et le suivi des projets de recherche, Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait élaborer et mettre en œuvre :

- des cibles précises et mesurables pour les priorités nationales de la Direction générale de la recherche qui s'appliqueraient à la totalité de son portefeuille de recherche;
- des processus de suivi et d'établissement de rapports qui permettraient d'évaluer le rendement des projets.

Réponse du Ministère. Recommandation acceptée. La Direction générale de la recherche d'Agriculture et Agroalimentaire Canada est en train de mettre à jour son cadre de mesure du rendement et d'améliorer son processus de suivi des projets de recherche.

Un cadre de mesure du rendement renforcé assorti de cibles claires et mesurables pour les priorités nationales sera en place d'ici avril 2010. Il sera mis en œuvre à la suite de consultations avec le personnel et il appuiera la production de rapports annuels de rendement qui seront également communiqués au personnel.

L'efficacité du suivi continu sera évaluée en 2010-2011 par le Bureau de la vérification et de l'évaluation du Ministère dans le cadre de son examen annuel des mesures de rendement à Agriculture et Agroalimentaire Canada.

Gestion des ressources humaines

5.74 C'est la Direction générale des ressources humaines qui assure les fonctions de gestion des ressources humaines à Agriculture et Agroalimentaire Canada. La Direction générale travaille avec les gestionnaires des autres directions générales à l'élaboration et à la mise en œuvre des plans et des activités en matière de ressources humaines.

5.75 Nous avons vérifié si le Ministère avait élaboré un plan de ressources humaines pour la Direction générale de la recherche qui cernerait les ressources nécessaires pour réaliser son orientation stratégique et qui serait en ligne avec le plan ministériel de ressources humaines et le plan d'activités de la Direction générale de la recherche. Nous avons aussi vérifié si le Ministère avait mis en place des processus de mesure et de suivi et s'il avait pris des mesures pour combler les lacunes relevées en matière de ressources humaines.

5.76 Comme de nombreux organismes du secteur public, la Direction générale de la recherche fait face à un défi démographique en ce qui concerne la disponibilité de la main-d'œuvre. En septembre 2007, 40 % de son effectif avait au moins 50 ans et, des 2 180 employés nommés pour une période indéterminée, environ 18 % étaient admissibles à prendre leur retraite d'ici mars 2010. De plus, la Direction générale de la recherche comptait 685 employés nommés pour une période indéterminée dans la catégorie scientifique et professionnelle, dont 27 % étaient admissibles à la retraite d'ici mars 2010.

5.77 Le nombre de départs possibles à la retraite dans un proche avenir pourrait entraîner une perte importante de connaissances et de capacités scientifiques dans certains secteurs scientifiques. Toutefois, ces départs pourraient également donner à la Direction générale de la recherche la possibilité d'ajuster son effectif de manière à ce qu'il corresponde mieux à son orientation stratégique. En cernant les ensembles de compétences dont elle aurait besoin, la Direction générale pourrait s'assurer d'avoir les personnes voulues pour répondre à ses besoins en ressources humaines et pour réaliser son orientation stratégique.

Les processus de suivi et d'élaboration de rapports relativement au plan de ressources humaines de la Direction générale de la recherche sont faibles

5.78 Nous avons constaté que la Direction générale de la recherche s'était dotée pour la période 2006-2009 d'un plan des ressources humaines qui donnait les mesures à prendre en matière de ressources humaines pour la réalisation de ses objectifs et de ceux d'Agriculture et Agroalimentaire Canada. Ces mesures devaient être mises en œuvre sur trois ans par les cadres supérieurs de la Direction générale. En outre, le plan prévoyait l'adoption d'un plan d'action annuel détaillé avec un horizon temporel révisé de trois ans et des processus officiels d'évaluation et de surveillance qui devaient faciliter les rapports semestriels à la haute direction de la Direction générale.

5.79 Un grand nombre des activités décrites dans le plan des ressources humaines 2006-2009 ont été mises en œuvre, mais les processus officiels de suivi et de rapport n'ont pas été mis en place. On n'a pas préparé non plus les plans d'action annuels sur trois ans, qui devaient garantir une harmonisation continue entre les activités prévues en matière de ressources humaines et les exigences fonctionnelles de la Direction générale.

La planification des ressources humaines fait l'objet d'un examen

5.80 Un certain nombre de systèmes et de pratiques ont été mis au point afin d'appuyer la planification des ressources humaines à la Direction générale de la recherche, notamment des méthodes d'évaluation du rendement et de nouveaux outils pour l'embauche à l'externe. Nous avons noté que la Direction générale s'était dotée de plans annuels de dotation à court terme et que 3 des 19 centres de recherche avaient produit des ébauches de plans pluriannuels pour leur site qui renfermaient de l'information sur la planification en matière de ressources humaines.

5.81 Bien que les initiatives dont il est question plus haut aient aidé la Direction générale de la recherche à effectuer une part de sa planification en matière de ressources humaines, l'accent a peu porté sur la planification à long terme. Dans une telle planification, il faudrait entre autres déterminer le nombre de scientifiques et les compétences nécessaires à la poursuite de l'orientation stratégique adoptée. Le Ministère trouve difficile de planifier à long terme à cause de l'évolution du contexte stratégique.

5.82 Le Ministère a bien inscrit les besoins en ressources humaines lors de son exercice annuel de planification des activités, mais il n'y a aucune information quant à la manière dont la Direction générale de

la recherche entend s'y prendre pour pourvoir aux postes au cours des prochaines années. Par ailleurs, les nombreux postes vacants à la Direction générale n'ont fait l'objet d'aucune évaluation permettant de déterminer ceux qu'il faudra doter dans les prochaines années et ceux qu'il faudra éliminer.

5.83 À la fin de nos travaux de vérification, un examen approfondi des ressources humaines était en cours. Le Ministère entend achever le plan à long terme des ressources humaines de la Direction générale de la recherche, dans le cadre du plan d'action stratégique. Le plan des ressources humaines portera sur la période allant de 2009 à 2012.

5.84 Recommandation. Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan des ressources humaines à jour pour la Direction générale de la recherche, plan qui coïncide avec les priorités du Ministère et de la Direction générale. Le plan devrait :

- répondre aux besoins actuels et futurs en matière de ressources humaines;
- prévoir des stratégies qui permettent de répondre aux besoins;
- inclure un processus officiel de suivi et d'élaboration de rapports;
- être révisé annuellement afin qu'il y ait intégration des changements que subit l'environnement de la Direction générale de la recherche.

Réponse du Ministère. Recommandation acceptée. La mise à jour du plan des ressources humaines de la Direction générale de la recherche d'Agriculture et Agroalimentaire Canada sera achevée d'ici avril 2010, ce qui aidera à la réalisation des objectifs du plan d'action stratégique de la Direction générale. Ce plan s'harmonisera avec le plan intégré des ressources humaines du Ministère. Le plan 2009-2012 des ressources humaines de la Direction générale intégrera les besoins en dotation définis d'après les résultats attendus donnés dans le plan d'action, compte tenu des besoins de planification de la relève; des stratégies de dotation seront également établies dans le but de répondre aux besoins. La révision du plan se fait avec le concours des gestionnaires et du personnel de recherche de tous les bureaux du pays. À partir de 2010-2011, la mise en œuvre du plan des ressources humaines de la Direction générale de la recherche sera surveillée et révisée et un rapport sera soumis tous les ans.

Gestion des immobilisations

5.85 La Direction générale de la recherche possède quelque 1 200 bâtiments, situés dans 19 grands centres de recherche et 37 sous-stations de recherche. En outre, la Direction générale utilise quelque 28 000 articles de laboratoire et outils agricoles, dont 4 000 sont d'une valeur excédant 10 000 \$.

5.86 Nous nous attendions à ce qu'Agriculture et Agroalimentaire Canada ait géré les immobilisations de la Direction générale de la recherche de manière à réaliser son orientation stratégique. Il lui fallait entre autres évaluer de façon systématique et régulière l'état, le rendement, la fonctionnalité et l'utilisation des immobilisations et investir dans des immobilisations qui appuient la réalisation de l'orientation stratégique. Nous avons examiné la planification des immobilisations, y compris les plans d'acquisition et de cession.

Les biens immobiliers ne sont pas évalués régulièrement

5.87 Nous avons constaté que le Ministère s'est doté d'un plan d'immobilisations à long terme, allant de 2005-2006 à 2009-2010. Le plan comprend une évaluation de l'état des bâtiments aux sites de recherche (centres et sous-stations). Les résultats de cette évaluation ont montré qu'à un certain nombre de sites, il y a des dépendances chauffées et non chauffées en mauvais état. En outre, parmi les 19 grands laboratoires, 3 sont en mauvais état et 8 dans un état passable. Les serres sont dans un état semblable. Dans l'ensemble, les résultats de l'évaluation des édifices considérés selon leur superficie en mètres carrés montrent que la plupart des édifices sont en mauvais état (26 %) ou dans un état passable (45 %), plutôt qu'en bon ou en excellent état.

5.88 Le Ministère a en outre obtenu une information exhaustive en effectuant une évaluation détaillée de l'état des bâtiments de certains sites de recherche.

5.89 Nous avons constaté que le Ministère garde un répertoire central des édifices, qui donne l'âge de chaque bâtiment. Toutefois, le répertoire ne contient aucune information sur l'état des bâtiments.

5.90 Le plan d'immobilisations à long terme montrait par ailleurs que 71 % des 28 000 articles d'équipement avaient dépassé leur durée de vie utile, et que 18 % s'ajouteront à cette proportion durant la période d'exécution du plan. Les centres de recherche tiennent des répertoires de l'équipement, mais ces répertoires ne renferment aucune information sur l'utilisation, la fonctionnalité ou l'état des articles.

5.91 Le Ministère n'a pas évalué de façon systématique et régulière l'utilisation et la fonctionnalité des bâtiments et de l'équipement. Nous avons constaté que, dans le cadre du travail d'élaboration du plan d'action stratégique, les gestionnaires de chaque centre de recherche remplissent des formulaires sur l'équipement et l'infrastructure. Ils doivent fournir des renseignements sur l'âge, l'état et l'utilisation de tous les biens du centre. Le Ministère nous a informés que les données recueillies étaient préliminaires et qu'elles n'avaient pas encore été confirmées.

5.92 Nous avons aussi constaté qu'un grand nombre d'achats de biens d'équipement dont le coût excède 10 000 \$ sont imputés au budget de fonctionnement. Lorsque le total des dépenses en capital est égal ou supérieur à 5 millions de dollars, il faut utiliser les fonds de dépenses en capital pour l'acquisition de biens d'équipement dont le coût excède 10 000 \$. Durant la période allant de 2006-2007 à 2008-2009, la proportion d'achats de biens d'équipement imputés au budget de fonctionnement variait de 32 à 96 %, selon leur valeur monétaire. Pour l'exercice 2008-2009, les achats de biens d'équipement imputés au budget de fonctionnement ont totalisé 3 millions de dollars sur les 9,5 millions de dollars consacrés à l'acquisition de tels biens. Notons que ces achats ont été imputés comme il se doit au poste des biens d'équipement aux fins de la comptabilisation.

5.93 Aliénation des bâtiments et des terrains. Nous avons examiné l'inventaire des bâtiments que le Ministère donne comme excédentaires puisqu'ils ne sont plus nécessaires aux fins des programmes depuis les cinq dernières années. Le Ministère a réalisé des progrès pour ce qui est de démolir ou de vendre des bâtiments et des structures. Par exemple, depuis 2005, il a vendu ou démoli 43 bâtiments, dont un grand nombre de petites structures comme des hangars d'entreposage et des garages.

5.94 En outre, nous nous sommes penchés sur les sites que le Ministère a donnés comme excédentaires au cours des 10 dernières années. Nous avons constaté que quatre propriétés ont été aliénées ou transférées en temps opportun. En revanche, trois sites se trouvent sur la liste des biens à aliéner depuis le milieu des années 1990; leur aliénation a été reportée pour diverses raisons.

5.95 Quelques propriétés ont été jugées excédentaires d'après les besoins opérationnels lors d'un exercice d'examen des dépenses effectué en 2005. Cependant, la même année, un moratoire a été instauré sur l'aliénation de ces propriétés; aucune autre décision concernant l'aliénation n'a été prise.

5.96 Depuis l'exercice d'examen des dépenses de 2005, le Ministère n'a pas effectué d'évaluation formelle de la manière dont chacun de ses centres et sous-stations est utilisé. Il n'a pas dressé non plus la liste des propriétés qu'il lui faut absolument conserver et de celles qui ne sont plus requises pour la réalisation de son orientation stratégique en recherche. Par contre, le Ministère a effectué certaines activités prévues pour le renouvellement et le remplacement de ses biens immobiliers.

5.97 Les représentants du ministère ont indiqué que l'on tiendra compte de l'aliénation des propriétés lors de l'examen de tous les biens prévu dans le cadre du plan d'action stratégique.

5.98 Recommandation. Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait mettre en place des mécanismes qui lui permettront d'évaluer de façon systématique et régulière l'état, la fonctionnalité et l'utilisation des biens immobiliers de la Direction générale de la recherche, ce qui aidera celle-ci à planifier le renouvellement et le remplacement des principaux biens nécessaires à la poursuite de son orientation stratégique.

Réponse du Ministère. Recommandation acceptée. Prenant appui sur sa stratégie de gestion des immobilisations et son plan d'investissement à long terme (2005-2010), et conformément à la Politique de planification des investissements du Conseil du Trésor, Agriculture et Agroalimentaire Canada achèvera d'ici avril 2010 l'élaboration de son plan d'investissement 2010-2015 qui inclura entre autres les installations de la Direction générale de la recherche. Le Ministère inspectera régulièrement ses principales installations. Les résultats de ces inspections, examinés à la lumière des besoins prioritaires de la Direction générale de la recherche, dicteront en partie les décisions futures en matière d'investissement.

Conclusion

5.99 La vérification avait pour objet de voir si Agriculture et Agroalimentaire Canada avait élaboré et mis en œuvre les plans et les activités nécessaires à la poursuite de son orientation stratégique. Alors que notre vérification s'achevait, la Direction générale de la recherche a approuvé un plan d'action détaillé pour la réalisation de son orientation stratégique. Toutefois, le plan d'action n'a pas été réalisé en temps opportun et n'était pas complet, en raison notamment de l'évolution de l'environnement stratégique. Des intervenants et certains scientifiques ont indiqué que l'orientation stratégique d'Agriculture et Agroalimentaire Canada n'était pas très claire, en partie parce qu'il manquait un plan d'action permettant de concrétiser cette orientation.

5.100 Dans le cadre de notre revue de la mise en application de l'orientation stratégique d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, nous avons examiné certains des efforts de collaboration formelle du Ministère. Nous avons constaté que même si la Direction générale de la recherche a déjà eu des collaborations fructueuses avec des scientifiques d'autres organisations dans des initiatives de recherche individuelles, elle n'a pas bien géré les ententes de recherche concertée plus complexes que nous avons examinées. Cette gestion inadéquate a eu pour effet de miner considérablement la bonne volonté d'un grand nombre de partenaires importants.

5.101 Nous avons aussi constaté un certain nombre de lacunes en ce qui touche la gestion et le contrôle financiers. Le processus de détermination du financement des programmes n'est pas bien documenté. Le coût d'exécution du plan d'action stratégique, en termes de ressources humaines, financières et d'immobilisations, était encore à déterminer.

5.102 Au chapitre de la gestion des projets de recherche, les révisions des enveloppes budgétaires de projets de recherche n'étaient pas consignées dans la base de données sur les projets, et le financement prévu pour la réalisation des projets de recherche était incertain. Pour ce qui est de la gestion des immobilisations, une forte proportion d'achats de biens d'équipement a été imputée au budget de fonctionnement du Ministère. Dans le cadre des ententes de recherche concertée, le Ministère a fait l'acquisition d'un bien immobilier important avant l'approbation des fonds pour le projet. Par ailleurs, les responsables de programme ne savaient pas que les fonds attribués pour l'exécution d'un programme d'envergure étaient limités.

5.103 Nous avons examiné la façon dont la Direction générale de la recherche gère ses projets de recherche en vue de réaliser son orientation stratégique. Nous avons constaté que le Ministère avait mis en place un processus externe d'examen par les pairs qui lui permet de sélectionner les projets de recherche auxquels il attribue des fonds. Il s'agit là d'un bon moyen de garantir l'excellence dans les activités scientifiques. Par contre, nous avons constaté que les travaux de recherche effectués étaient peu surveillés, que les scientifiques recevaient peu de rétroaction et que le portefeuille des projets de recherche dans son ensemble faisait l'objet d'une analyse très sommaire.

5.104 Nous avons aussi examiné si le Ministère avait évalué les besoins actuels et futurs en ressources humaines de la Direction générale de la recherche afin que celle-ci puisse réaliser son orientation stratégique, et s'il avait pris des mesures pour combler les lacunes. Bien qu'un

grand nombre des activités du plan des ressources humaines aient été mises en œuvre, nous avons constaté que la Direction générale de la recherche n'avait aucun processus de dotation à long terme pour pourvoir aux postes et qu'elle n'avait pas fait l'évaluation des postes vacants. À la fin de nos travaux de vérification, un examen approfondi des ressources humaines était en cours en vue de relever les lacunes dans la mise en œuvre de l'orientation stratégique de la Direction générale et de les combler.

5.105 Enfin, nous avons examiné la manière dont le Ministère gère les immobilisations de la Direction générale de la recherche en vue de poursuivre son orientation stratégique. Nous avons constaté qu'elle n'effectue pas régulièrement l'évaluation de l'état des biens immobiliers et de leur utilisation, de façon à être en mesure de répondre de façon permanente aux besoins.

5.106 Dans l'ensemble, la vérification a permis de constater qu'Agriculture et Agroalimentaire Canada n'a pas géré ses activités de recherche avec la rigueur qu'il aurait fallu pour la réalisation de son orientation stratégique. Cependant, le Ministère est à faire des changements majeurs en réponse à l'évolution du contexte stratégique. Certains des éléments nécessaires à la mise en œuvre de son orientation stratégique sont présentement mis en place. Le Ministère se doit de développer et de mettre en œuvre d'autres aspects clés de son plan d'action stratégique afin de pouvoir gérer efficacement ses activités de recherche.

À propos de la vérification

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 du vérificateur général a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses vérifications, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Objectifs

L'objectif global de la vérification était de voir si Agriculture et Agroalimentaire Canada avait géré ses activités de recherche de manière à poursuivre son orientation stratégique — soit sa Stratégie de science et d'innovation, son cadre stratégique *Cultivons l'avenir*, ainsi que les priorités nationales et les thèmes de recherche pour la sélection de projets de recherche.

Les quatre sous-objectifs retenus visaient à déterminer :

- si le Ministère avait élaboré et mis en place les plans et les activités nécessaires à la poursuite de son orientation stratégique;
- si la Direction générale de la recherche avait géré ses projets de recherche de manière à concrétiser son orientation stratégique;
- si le Ministère avait évalué les besoins actuels et futurs de la Direction générale de la recherche en matière de ressources humaines en vue de l'aider à réaliser son orientation stratégique et s'il avait comblé toute lacune relevée;
- si le Ministère avait géré les immobilisations de la Direction générale de la recherche de façon conforme à son orientation stratégique.

Étendue et méthode

Notre vérification a porté sur la Direction générale de la recherche d'Agriculture et Agroalimentaire Canada. Nous avons également examiné les fonctions de soutien fournies à la Direction générale de la recherche par la Direction générale des ressources humaines, par la Direction générale de la gestion intégrée et par la Direction générale des communications et des consultations.

La vérification a porté essentiellement sur la planification et la mise en œuvre de l'orientation stratégique de la Direction générale de la recherche et sur la gestion des projets de recherche dirigés par des scientifiques du Ministère. Nous avons également analysé un échantillon de 34 projets de recherche achevés, pris au hasard parmi un total de 86 projets achevés, ainsi que 39 projets de recherche en cours, pris au hasard parmi un total de 683 projets de recherche en cours. Ces projets ont été choisis à partir de la base de données sur les projets de la Direction générale de la recherche pour les exercices 2007-2008 et 2008-2009. Les deux échantillons étaient statistiquement significatifs et conformes aux normes du Bureau.

Nous avons également examiné trois initiatives de recherche concertée auxquelles prenaient part plusieurs partenaires et pour lesquelles le Ministère avait conclu des ententes.

Nous avons examiné des documents et interrogé des scientifiques et d'autres représentants travaillant dans 12 des centres de recherche du Ministère et dans les bureaux de l'administration centrale à Ottawa. Nous avons en outre rencontré les représentants d'autres ministères fédéraux, d'universités et du secteur de l'industrie qui ont pris part avec le Ministère à des initiatives de recherche concertée.

Critères

Voici les critères qui ont permis de mener cette vérification ainsi que leurs sources :

Critères	Sources
Une orientation stratégique pour la recherche	
Nous nous attendions à ce qu'Agriculture et Agroalimentaire Canada ait élaboré et mis en œuvre des plans appropriés pour concrétiser son orientation stratégique. Nous nous attendions également à ce que le Ministère ait évalué, au moment de l'élaboration de ces plans, la nécessité de réaliser des activités au sein de son organisme et d'élaborer des programmes qui forment un ensemble cohérent.	• Cadre de responsabilisation de gestion (Direction de régie et orientation stratégique : Fonction de planification efficace), Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2003 • <i>Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats</i>, Conseil du Trésor, 2008 • Rapport du vérificateur général du Canada de novembre 1999, chapitre 22, intitulé « Les caractéristiques des organismes de recherche bien gérés »
Nous nous attendions à ce que le Ministère ait élaboré et mis en œuvre, à l'intention de la Direction générale de la recherche, une stratégie de communication munie de plans qui permettent : • d'informer le personnel interne et les intervenants externes de ses plans et activités; • de diffuser les résultats de recherche en temps opportun afin de répondre aux besoins des personnes qui dépendent de ces données pour poursuivre leurs travaux.	• Stratégie de science et d'innovation, Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2006 • Politique de communication du gouvernement du Canada, Conseil du Trésor, 2006 • Rapport du vérificateur général du Canada de novembre 1999, chapitre 22, intitulé « Les caractéristiques des organismes de recherche bien gérés »
Gestion des projets scientifiques	
Nous nous attendions à ce que la Direction générale de la recherche ait planifié et mis en œuvre les projets de recherche entrepris par les scientifiques du Ministère afin qu'ils correspondent à son orientation stratégique, et à ce que les exigences en matière de sélection de projets de recherche soient clairement définies. Ces exigences devaient être notamment : • de veiller à ce que les projets soient fondés sur d'excellents critères scientifiques et technologiques qui puissent résister à un examen minutieux de la part de spécialistes de renommée internationale; • de s'assurer que les projets de recherche sont harmonisés avec le mandat, les objectifs et les priorités générales du Ministère; • de compléter les ressources internes par des capacités externes.	• Cadre de responsabilisation de gestion (Direction de régie et orientation stratégique : Efficacité de la structure de gestion ministérielle), Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2003 • Cadre de responsabilisation de gestion (Stewardship : Efficacité de la gestion de projet), Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2003 • Rapport du vérificateur général du Canada de novembre 1999, chapitre 22, intitulé « Les caractéristiques des organismes de recherche bien gérés »
Nous nous attendions à ce que la Direction générale de la recherche ait élaboré et mis en œuvre des processus de suivi et d'élaboration de rapports en ce qui a trait aux activités de recherche et à la responsabilisation pour les résultats.	• Cadre de responsabilisation de gestion (Stewardship : Efficacité de la gestion de projet), Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2003

Critères	Sources
Gestion des ressources humaines	
Nous nous attendions à ce que le Ministère ait élaboré, à l'intention de la Direction générale de la recherche, un plan de ressources humaines qui : • permette d'estimer les besoins futurs pour la réalisation de son orientation stratégique; • corresponde au plan ministériel des ressources humaines et au plan d'activités de la Direction générale.	• Guide de la planification intégrée, Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2007 • Guide de planification intégrée et de la relève, Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2007 • Cadre de responsabilisation de gestion (Direction de régie et orientation stratégique : personnes), Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2003
Nous nous attendions à ce que le Ministère ait établi des plans et des mesures en matière de ressources humaines et qu'il ait pris des mesures pour combler les lacunes relevées en matière de ressources humaines.	• Guide de la planification intégrée, Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2007 • Guide de planification intégrée et de la relève, Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2007 • Cadre de responsabilisation de gestion (Direction de régie et orientation stratégique : personnes), Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2003
Gestion des immobilisations	
Nous nous attendions à ce que le Ministère ait géré les immobilisations de la Direction générale de la recherche de manière à réaliser son orientation stratégique.	• Politique du Conseil du Trésor sur la gestion des biens immobiliers, 2006 • Politique du Conseil du Trésor sur les plans d'investissement à long terme, 1994 • Directive sur la vente ou le transfert des biens immobiliers excédentaires, Conseil du Trésor, 2006 • Politique sur la gestion du matériel, Conseil du Trésor, 2006 • Cadre de responsabilisation de gestion (Efficacité de la gestion des biens), Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2003

La direction a examiné les critères de vérification et elle a reconnu leur validité.

Période visée par la vérification

La vérification a porté sur la période qui s'étend du mois d'avril 2005 au mois de septembre 2009. Les travaux de vérification dont il est question dans le présent chapitre ont été pour l'essentiel terminés le 22 septembre 2009.

Équipe de vérification

Vérificateur général adjoint : Neil Maxwell

Directrice principale : Katherine Rossetti

Directeur : Raymond Kunze

Irene Andayo

Janice Carkner

Alina Dan

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

Annexe Tableau des recommandations

Les recommandations formulées au chapitre 5 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
Une orientation stratégique pour la recherche	
5.21 Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre de son plan d'action stratégique en prenant en compte l'orientation stratégique du gouvernement fédéral et son propre cadre stratégique, <i>Cultivons l'avenir</i>. Le Ministère devrait déterminer l'ensemble des coûts et veiller à ce que les prochains plans d'action soient mis au point avant le lancement des programmes. Les plans et les coûts devraient être examinés régulièrement en fonction des circonstances changeantes de la recherche scientifique et des partenaires. (5.16-5.20)	Recommandation acceptée. Le contexte stratégique de la Direction générale de la recherche d'Agriculture et Agroalimentaire Canada a changé très rapidement. Parmi les changements apportés, mentionnons la nouvelle stratégie fédérale en matière de sciences et de technologie (2007) et le nouveau cadre stratégique du Ministère, <i>Cultivons l'avenir</i> (2008). La Direction générale de la recherche a élaboré une Stratégie de science et d'innovation en 2006 et mis en œuvre plusieurs de ses éléments après y avoir apporté les rajustements nécessaires conformément au contexte stratégique en évolution. Le plan d'action stratégique de 2009 de la Direction générale de la recherche se voulait la première version d'un plan de gestion global conçu pour intégrer les orientations stratégiques dans les stratégies fédérale et ministérielle en matière de sciences et de technologie et dans <i>Cultivons l'avenir</i>. Le plan d'action stratégique de 2010 prend appui sur la version de 2009 et la met à jour. Il comprendra quatre nouveaux volets : la planification des besoins en ressources humaines, un cadre de gestion des ententes de collaboration, un cadre d'affectation des fonds de recherche pour chaque priorité scientifique nationale et des objectifs mesurables pour chaque priorité de recherche. La mise en œuvre débutera dès avril 2010. Le Plan, y compris les renseignements relatifs aux coûts, servira à orienter la mise en œuvre de la Stratégie de science et d'innovation et les futurs programmes de la Direction générale de la recherche. Il sera mis à jour chaque année en collaboration avec les gestionnaires et le personnel.

Recommandation	Réponse
5.30 Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait améliorer la communication de son orientation stratégique en matière de recherche ainsi que la rapidité avec laquelle il communique les résultats de ses recherches. (5.22-5.29)	Recommandation acceptée. Agriculture et Agroalimentaire Canada est un organisme axé sur les connaissances, qui est reconnu à l'échelle internationale. Le Ministère dépend du succès de ses chercheurs à générer des avantages pour le secteur. Il est donc important de communiquer ces succès. Le Ministère s'emploie à améliorer ses stratégies de communication (interne et externe) et finalisera une nouvelle stratégie de mobilisation du personnel et des intervenants d'ici avril 2010. Le Ministère utilise ses stratégies améliorées pour partager ses résultats de recherche en temps opportun, ainsi que pour informer et mobiliser plus efficacement ses employés et les intervenants afin qu'ils contribuent à l'élaboration de ses plans et de ses activités. La participation du personnel et des intervenants sera acquise et assurée au moyen de séances de discussion ouverte avec la haute direction et de nouveaux outils de communication. La création d'une nouvelle tribune régionale destinée aux utilisateurs des résultats de recherche permettra d'accélérer la communication des résultats de recherche. Le Ministère suivra de près l'efficacité de ses activités de communication et de mobilisation en procédant au dépouillement des médias, en rédigeant des rapports d'événements, en recueillant les commentaires de son personnel et des intervenants, en comptabilisant le nombre de personnes qui visitent ses sites Web et en assurant le suivi de la distribution des produits. Le Ministère révisera ses stratégies au besoin.

Recommandation	Réponse
5.53 Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait renforcer les efforts déployés conjointement en améliorant la gestion des accords qu'il conclut et en assurant leur succès par les mesures suivantes : • communiquer plus clairement les ressources qu'il compte verser aux partenaires des accords de collaboration; • respecter les engagements pris dans ces ententes; • participer aux programmes en temps opportun et s'assurer que leurs calendriers d'exécution sont respectés; • mieux planifier l'affectation des ressources humaines et autres; • veiller à ne pas engager de dépenses d'immobilisations avant que les autorisations finales n'aient été accordées. (5.31-5.52)	Recommandation acceptée. La Direction générale de la recherche d'Agriculture et Agroalimentaire Canada a mis en place un service spécialement conçu pour superviser l'exécution des nouveaux programmes à l'appui d'accords de collaboration. Le service est dirigé par des cadres supérieurs qui possèdent de l'expérience dans la gestion de programmes. Des améliorations ont été apportées aux programmes mis en œuvre en 2009 de façon à inclure des cibles claires et des indicateurs de rendement mesurables. La Direction générale de la recherche est en train d'élaborer un nouveau cadre de gestion des projets de collaboration ainsi que des lignes directrices qui reposeront sur les éléments réussis de partenariats antérieurs. Le cadre et les lignes directrices soutiendront les décisions liées aux choix de partenariats, favoriseront une gestion efficace de ces partenariats et permettront de suivre la mise en œuvre des dispositions de partenariat. L'application des lignes directrices assurera la mise en place d'un processus rigoureux d'élaboration des projets de collaboration futurs en déterminant les ressources et les calendriers nécessaires de même que les processus d'approbation, l'élaboration de plans de mise en œuvre correspondants, ainsi que la planification des dépenses et leur compte rendu. Le cadre et les lignes directrices serviront de base aux discussions avec les partenaires, qui doivent débiter en avril 2010. La Direction générale de la recherche s'en servira pour consolider ses relations avec ses partenaires, assurer la mise en œuvre des engagements en temps opportun, promouvoir un dialogue continu et optimiser les retombées des projets de recherche pour les Canadiens.

Recommandation	Réponse
Gestion des projets scientifiques 5.73 Pour améliorer la supervision et le suivi des projets de recherche, Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait élaborer et mettre en œuvre : • des cibles précises et mesurables pour les priorités nationales de la Direction générale de la recherche qui s'appliqueraient à la totalité de son portefeuille de recherche; • des processus de suivi et d'établissement de rapports qui permettraient d'évaluer le rendement des projets. (5.55-5.72)	Recommandation acceptée. La Direction générale de la recherche d'Agriculture et Agroalimentaire Canada est en train de mettre à jour son cadre de mesure du rendement et d'améliorer son processus de suivi des projets de recherche. Un cadre de mesure du rendement renforcé assorti de cibles claires et mesurables pour les priorités nationales sera en place d'ici avril 2010. Il sera mis en œuvre à la suite de consultations avec le personnel et il appuiera la production de rapports annuels de rendement qui seront également communiqués au personnel. L'efficacité du suivi continu sera évaluée en 2010-2011 par le Bureau de la vérification et de l'évaluation du Ministère dans le cadre de son examen annuel des mesures de rendement à Agriculture et Agroalimentaire Canada.
Gestion des ressources humaines 5.84 Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan des ressources humaines à jour pour la Direction générale de la recherche, plan qui coïncide avec les priorités du Ministère et de la Direction générale. Le plan devrait : • répondre aux besoins actuels et futurs en matière de ressources humaines; • prévoir des stratégies qui permettent de répondre aux besoins; • inclure un processus officiel de suivi et d'élaboration de rapports; • être révisé annuellement afin qu'il y ait intégration des changements que subit l'environnement de la Direction générale de la recherche. (5.78-5.83)	Recommandation acceptée. La mise à jour du plan des ressources humaines de la Direction générale de la recherche d'Agriculture et Agroalimentaire Canada sera achevée d'ici avril 2010, ce qui aidera à la réalisation des objectifs du plan d'action stratégique de la Direction générale. Ce plan s'harmonisera avec le plan intégré des ressources humaines du Ministère. Le plan 2009-2012 des ressources humaines de la Direction générale intégrera les besoins en dotation définis d'après les résultats attendus donnés dans le plan d'action, compte tenu des besoins de planification de la relève; des stratégies de dotation seront également établies dans le but de répondre aux besoins. La révision du plan se fait avec le concours des gestionnaires et du personnel de recherche de tous les bureaux du pays. À partir de 2010-2011, la mise en œuvre du plan des ressources humaines de la Direction générale de la recherche sera surveillée et révisée et un rapport sera soumis tous les ans.

Recommandation	Réponse
Gestion des immobilisations 5.98 Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait mettre en place des mécanismes qui lui permettront d'évaluer de façon systématique et régulière l'état, la fonctionnalité et l'utilisation des biens immobiliers de la Direction générale de la recherche, ce qui aidera celle-ci à planifier le renouvellement et le remplacement des principaux biens nécessaires à la poursuite de son orientation stratégique. (5.87-5.97)	Réponse du Ministère. Recommandation acceptée. Prenant appui sur sa stratégie de gestion des immobilisations et son plan d'investissement à long terme (2005-2010), et conformément à la Politique de planification des investissements du Conseil du Trésor, Agriculture et Agroalimentaire Canada achèvera d'ici avril 2010 l'élaboration de son plan d'investissement 2010-2015 qui inclura entre autres les installations de la Direction générale de la recherche. Le Ministère inspectera régulièrement ses principales installations. Les résultats de ces inspections, examinés à la lumière des besoins prioritaires de la Direction générale de la recherche, dicteront en partie les décisions futures en matière d'investissement.

Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes— Printemps 2010

Table des matières principale

Message de la vérificatrice générale du Canada

Points saillants — Chapitres 1 à 5

Chapitre 1	Le vieillissement des systèmes de technologie de l'information
Chapitre 2	La modernisation de la gestion des ressources humaines
Chapitre 3	La réhabilitation des édifices du Parlement
Chapitre 4	Pour un développement durable dans les Territoires du Nord-Ouest
Chapitre 5	La recherche scientifique — Agriculture et Agroalimentaire Canada
Chapitre 6	Les examens spéciaux des sociétés d'État — 2009

