



534434

Une agence de R et D pour la Défense:

Un cadre d'avenir

Août, 1999





TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	i
QUELS SONT LES AGENTS DE CHANGEMENT?	1
Tendances mondiales en matière de défense	1
Enjeux actuels de la direction	2
Pratiques d'excellence du gouvernement en S-T	3
QUELS SONT LES RISQUES INHÉRENTS AU STATU QUO?	4
La direction a besoin d'une plus grande marge de manœuvre	4
Répercussions possibles à long terme	4
POURQUOI CRÉER UNE AGENCE?	6
Pour réaliser notre vision d'avenir	6
Une agence souple et capable de procéder à des améliorations	6
Une nouvelle façon de penser	7
DE QUELS POUVOIRS L'AGENCE DISPOSERA-T-ELLE?	8
Faut-il invoquer une loi?	8
COMMENT NOTRE STATUT D'AGENCE CHANGERA-T-IL NOTRE FAÇON DE FAIRE LES CHOSES?	10
Quatre volets d'activités	10
Rehaussement de nos liens avec les clients	11
COMMENT NOS CLIENTS EN BÉNÉFICIERONT-ILS?	12
Avantages visibles	12
Le maintien de liens solides avec les clients	13
COMMENT NOS EMPLOYÉS EN BÉNÉFICIERONT-ILS?	14
Une gestion vivifiante	14
L'adoption des meilleures pratique de RH	14
COMMENT NOS PARTENAIRES EN BÉNÉFICIERONT-ILS?	16
Des partenariats mutuellement bénéfiques	16
Aider l'industrie à devenir plus compétitive	16
Le partage des compétences et des installations	17
QUELLES SONT LES PROCHAINES ÉTAPES?	18



Conception de la page couverture par J. Lang
Direction artistique par DGAP Services créatifs 99CS-0340

Le 5 juillet 1999, nous avons amorcé une nouvelle étape palpitante, puisque le Sous-ministre a accepté que la Direction se transforme en agence le 1^{er} avril 2000. Au cours des huit prochains mois, nous devons tous faire preuve de vision, de créativité et d'innovation afin de mettre au point les politiques, les procédures et les processus adaptés à la souplesse et aux nouveaux pouvoirs dont nous disposerons.

Ce livret vise à vous donner une bonne idée des raisons pour lesquelles nous établissons l'agence ainsi que des avantages qu'elle devrait offrir aux Forces canadiennes, à nos partenaires et à nous-mêmes. Le livret fait également état des principales tâches que nous aurons à mener à bien d'ici le 1^{er} avril 2000.

Durant la dernière année, vous avez peut-être entendu le terme «agence statutaire» à plusieurs reprises. En effet, la création d'une telle agence au moyen d'une loi a été recommandée dans l'analyse de rentabilisation que nous avons présentée au Comité de gestion de la Défense en mai dernier. Cette analyse a reçu un vaste appui au sein du Ministère; toutefois, étant donné l'étape où nous en étions dans le cycle gouvernemental et les priorités du Ministère, nous doutions sérieusement de notre capacité de faire adopter en temps opportun la législation nécessaire à l'établissement de l'agence. Après un examen plus poussé de la question, il a été déterminé que dans tous les domaines clés, sauf celui de la gestion des ressources humaines, le Ministère pouvait déléguer les pouvoirs dont avait besoin l'agence. C'est ainsi qu'il a été décidé d'accorder le statut d'agence sans adopter de loi.

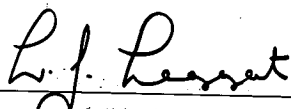
Pour ce qui est de la gestion des RH, les pouvoirs que le Ministère est en mesure de déléguer, même s'ils sont utiles, ne nous permettront pas de réaliser notre plein potentiel. Nous avons pour but de mettre au point un régime de RH adapté aux exigences uniques de notre milieu et de notre culture de S et T. La classification, les modalités d'emploi, ainsi que les récompenses et la rémunération doivent tous refléter notre mission et nos buts. Seul le statut d'employeur distinct nous permettra de disposer des pouvoirs clés en question; c'est d'ailleurs dans cette optique que nous élaborerons une présentation au Conseil du Trésor où nous demanderons que soit pris un décret accordant ce statut à l'agence.

i

En terminant, je tiens à réitérer les faits suivants :

1. La date de création de l'agence, c'est-à-dire le 1^{er} avril 2000, est ferme. Les nombreuses années d'examen et de restructuration sont presque terminées!
2. Grâce aux pouvoirs et à la souplesse liés au statut d'agence, nous pourrons augmenter la productivité, ce qui avantagera à la fois les Forces canadiennes et nos partenaires de l'industrie et des universités.

Le CR Dév,



L.J. Leggat

ii



QUELS SONT LES AGENTS DE CHANGEMENT?

Au cours des dernières années, la Direction de la recherche et du développement de la Défense a fait des efforts concertés pour concevoir et mettre en œuvre de nouvelles pratiques d'affaires. Ces efforts avaient pour but d'augmenter la productivité, de gérer plus efficacement notre budget et notre personnel et d'intensifier la collaboration avec les secteurs privé et universitaire. Jusqu'à maintenant, diverses initiatives ont été lancées pour atteindre ces objectifs. Si plusieurs améliorations ont été apportées, il n'en ressort pas moins que le cadre de travail actuel entrave tout changement ultérieur significatif – changement qui permettrait à la Direction de continuer à satisfaire aux exigences de R-D du Ministère jusqu'à l'an 2010.

Diverses tendances – mondiales, gouvernementales et ministérielles – font d'un changement fondamental une exigence plutôt qu'un caprice passager.

TENDANCES MONDIALES EN MATIÈRE DE DÉFENSE

La nature de la guerre est en voie de transformation

L'orientation future de la R-D en matière de défense est intimement liée au besoin des militaires de bien se préparer à la guerre à forte dépendance technologique et aux nouvelles menaces. Contrairement aux années de Guerre froide, les exigences en matière de défense sont maintenant dictées par la diversité des conflits. Simultanément, les technologies évolutives et les nouveaux concepts opérationnels entraînent des changements profonds dans la nature de la guerre. Ces développements sont adoptés par les principaux alliés du Canada qui ont, soit dirigé la révolution dans les affaires militaires, soit entrepris les démarches nécessaires pour s'y adapter.

L'Occident a réduit ses dépenses dans le domaine de la défense

Malgré une dépendance accrue de la technologie, la plupart des nations occidentales – y compris les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Australie et le Canada – ont réduit leurs dépenses en R-D de défense. Alors que les gouvernements se tournent de plus en plus vers les technologies évolutives et à double usage mises au point dans le secteur privé ils doivent le faire avec des budgets plus serrés. De plus, la technologie à double usage suscite un besoin à l'interne pour un noyau d'experts en R-D capables d'adapter la technologie aux exigences des militaires.

Les tendances globales dans le domaine de la défense comprennent un changement dans la nature de la guerre, les nouvelles menaces, l'évolution de la technologie et la réduction des dépenses au chapitre de la défense.

ENJEUX ACTUELS DE LA DIRECTION

La Direction R-D doit être en mesure de fournir aux FC une longueur d'avance technologique et d'appuyer l'interopérabilité avec les alliés.

Les réductions dans les budgets de la défense ont eu pour résultat un exode des compétences dans l'industrie canadienne et dans d'autres parties du MDN rendant crucial le maintien et le développement des compétences de la Direction dans les domaines essentiels de la technologie de la défense.

La nécessité d'aider les FC à maintenir une longueur d'avance technologique

Alors que les militaires canadiens élaborent une stratégie à long terme pour s'adapter au nouvel environnement militaire, la Direction R-D doit être en mesure de fournir aux FC une longueur d'avance technologique et d'appuyer l'interopérabilité avec les alliés. La Direction doit aussi, à titre de membre de la communauté scientifique et technique du gouvernement, continuer à participer aux initiatives du gouvernement fédéral en matière de création de la richesse et d'emplois, d'amélioration de la productivité et de croissance économique.

Les répercussions de la réduction du financement R-D

Les réductions généralisées dans les budgets de la défense ont eu pour résultat un exode des compétences dans l'industrie canadienne et dans d'autres parties du Ministère. Il devient crucial que la Direction puisse conserver et développer ses compétences dans les domaines essentiels de la technologie de défense. La migration vers les nouvelles technologies crée également la nécessité de recycler des éléments clés du personnel scientifique et technologique et de recruter des scientifiques et technologues possédant ces nouvelles expertises.

Comme de nombreux autres organismes, la Direction a dû faire face à la réalité de devoir accomplir davantage avec moins de ressources. En plus de devoir fonctionner avec un budget restreint et de maintenir l'excellence de ses services avec 40% de moins de personnel, la Direction doit trouver des solutions à divers problèmes courants, notamment :

- des installations et immobilisations sérieusement détériorées entraînant un besoin d'environ 13 millions de dollars par année pendant plusieurs années pour couvrir les coûts de remplacement et de réfection;
- une augmentation des demandes non scientifiques-technologiques ayant pour effet de diluer le temps pouvant être consacré à la R-D pour la défense;
- le vieillissement de son effectif – seulement 0,7% des scientifiques de la Défense sont présentement dans le groupe d'âge 20-29 ans; et

- la difficulté d'attirer de nouveaux scientifiques à cause de la forte concurrence pour des ressources humaines limitées dans le secteur de la haute technologie.

PRATIQUES D'EXCELLENCE DU GOUVERNEMENT EN S-T

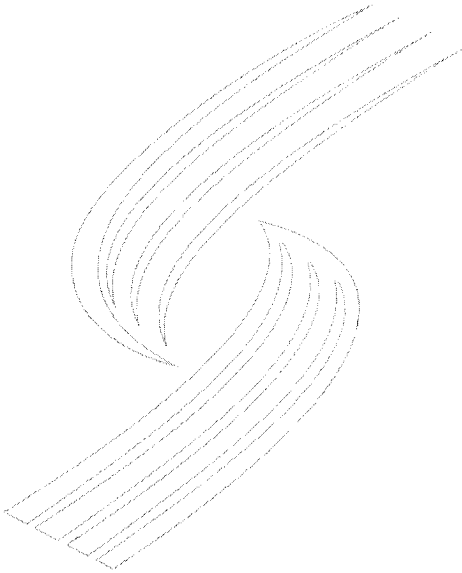
La S-T est reconnue comme une importante ressource nationale

Le gouvernement fédéral reconnaît que sa capacité S-T interne constitue une ressource nationale cruciale et s'engage à administrer ses activités de R-D d'une façon plus cohérente et coopérative. De récentes études ont révélé qu'un moyen d'assurer la qualité et l'efficacité de la R-D consiste à adopter des pratiques d'excellence qui :

- favorisent l'innovation;
- facilitent la collaboration; et
- reconnaissent la valeur inhérente des employés.

Ces études soulignent également que la S-T gouvernementale doit pouvoir se comparer avantageusement à la S-T dans les autres secteurs – dans l'industrie, dans les universités et dans les organismes privés – afin que les investissements des contribuables canadiens soient rentables et productifs.

L'adoption de pratiques d'excellence qui favorisent l'innovation, facilitent la collaboration et reconnaissent la valeur du personnel est un des moyens d'assurer la qualité et l'efficacité de la R-D.





QUELS SONT LES RISQUES INHÉRENTS AU STATU QUO?

Malgré sa taille relativement modeste, la Direction joue un rôle important au sein de l'équipe de la Défense en fournissant le leadership nécessaire dans le domaine S-T au Ministère, aux FC et au secteur industriel de défense du Canada. Par nos activités de R-D, nous fournissons des conseils essentiels aux décideurs en matière de politique de défense, de génération de force et d'achats.

LA DIRECTION A BESOIN D'UNE PLUS GRANDE MARGE DE MANŒUVRE

Si nous voulons que la Direction réponde aux besoins technologiques jusqu'à l'an 2010, nous devons avoir la marge de manœuvre suffisante pour poursuivre nos programmes en adoptant les pratiques d'excellence en R-D de défense.

Si la Direction espère continuer à satisfaire aux besoins technologiques jusqu'à l'an 2010 et maintenir la qualité de l'appui R-D qu'elle fournit au Ministère et aux FC, elle doit avoir une marge de manœuvre qui lui permettra de poursuivre ses programmes en adoptant les pratiques d'excellence dans le domaine. Nous devons aussi être en mesure de compenser pour les compressions de nos ressources en travaillant plus étroitement avec nos partenaires et en planifiant à plus long terme.

Les outils existent pour créer une organisation de R-D capable d'assumer le leadership dans la communauté S-T, de raffermir les liens avec les partenaires de l'extérieur, d'améliorer la gestion interne et de rehausser les services à la clientèle. Cependant, plusieurs de ces outils sont incompatibles avec la structure, les procédés et les pratiques de commandement et de contrôle d'un imposant ministère comme le MDN.

RÉPERCUSSIONS POSSIBLES À LONG TERME

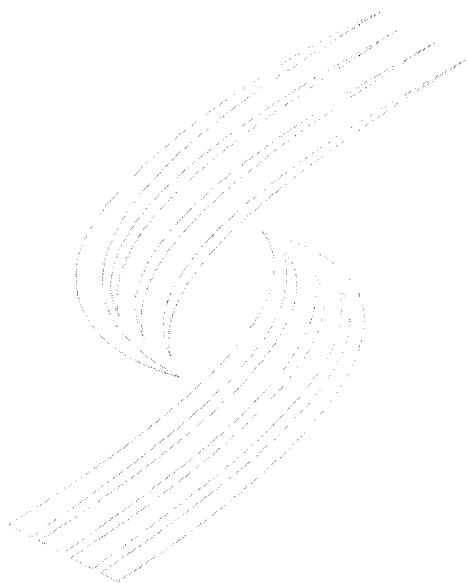
Compte tenu de ce qui précède, le maintien du statu quo aurait plusieurs effets négatifs à long terme sur la qualité et (ou) la portée des aspects suivants de la Direction :

- soutien R-D du MDN et des FC;
- besoins technologiques au cours de la transition au siècle prochain;
- productivité d'ensemble;

- futurs effectifs; et
- aptitude à poursuivre une recherche de première classe.

Le maintien du statu quo entraînerait aussi la perte des occasions d'innovation, de création de richesse et de collaboration internationale en R-D.

Le maintien du statu quo aurait plusieurs effets négatifs à long terme sur la capacité de la Direction à continuer de fournir un appui de haute qualité.





POURQUOI CRÉER UNE AGENCE?

POUR RÉALISER NOTRE VISION D'AVENIR

Notre vision d'avenir consiste à créer une agence de R-D qui sera :

- le centre canadien d'excellence en matière de technologie de pointe de la défense;
- le chef de file mondial dans certains créneaux de technologie de la défense;
- un instrument destiné à rapprocher l'industrie canadienne des avancées novatrices propres aux nouvelles technologies; et
- un employeur et un partenaire de choix.

Pour réaliser cette vision, nous devons nous doter de nouvelles capacités au plan des ressources humaines, des ententes financières et des partenariats. Bon nombre de ces capacités requièrent des latitudes qu'il serait difficile d'exercer dans le cadre actuel.

UNE AGENCE SOUPLE ET CAPABLE DE PROCÉDER À DES AMÉLIORATIONS

Le modèle d'une agence constitue le seul mode organisationnel qui nous permettra d'acquérir l'ensemble des capacités envisagées tout en conservant notre position au sein de l'équipe de la Défense. Nous devons absolument rester en lien étroit avec les FC et le Ministère si nous voulons conserver notre rôle de confiance comme conseiller auprès du Ministre, des FC et des hauts fonctionnaires du Ministère – et si nous voulons préserver et accroître notre niveau de collaboration avec l'étranger.

Acquérir les outils et la souplesse nécessaires

La conversion au statut d'agence nous fournira les outils et la souplesse nécessaires pour surmonter les défis des ressources en déclin, de la concurrence internationale sur le marché des ressources humaines et de l'émergence d'un champ de bataille intégré à forte dépendance technologique. En plus de fournir la possibilité d'établir des relations plus étroites et plus conformes aux pratiques d'affaires avec les FC et le Ministère, une collaboration plus stratégique avec l'industrie et un profil plus

Pour réaliser notre vision d'avenir, nous devons nous doter de nouvelles capacités au plan des ressources humaines, des ententes financières et des partenariats.

6

visible pour la R-D de défense, le cadre d'une agence fournirait de nouvelles options pour résoudre les questions qui nous préoccupent depuis un certain temps.

La conversion de la Direction en agence est également conforme à la recommandation du Conseil consultatif national des sciences et de la technologie de doter les organismes S-T du gouvernement de structures de gestion qui permettraient à ceux-ci de :

- passer des contrats avec d'autres clients;
- disposer de leur propriété intellectuelle;
- passer des contrats de licence;
- conserver des bénéfices; et
- effectuer des activités aux «mandats mieux ciblés, avec moins de frais généraux bureaucratiques et improductifs et avec des pratiques de gestion améliorées...»¹

UNE NOUVELLE FAÇON DE PENSER

Voilà donc les changements qui permettront à notre organisation de se repositionner afin de mieux répondre aux besoins des clients et de mieux affronter les défis d'un environnement S-T en évolution rapide. Ces changements témoignent d'une nouvelle façon de concevoir et d'organiser les activités de R-D de la défense.

Le modèle d'une agence constitue le seul mode organisationnel qui nous permettra d'acquérir l'ensemble des capacités envisagées tout en conservant notre position au sein de l'équipe de la Défense.

7

1. Conseil consultatif national des sciences et de la technologie. *Pour revitaliser les activités fédérales de sciences et de technologie. Rapport du Comité des dépenses fédérales en sciences et technologie*, 1990.



DE QUELS POUVOIRS L'AGENCE DISPOSERA-T-ELLE?

L'agence sera une organisation de niveau 1 au sein du MDN. Le chef de la direction relèvera du Sous-ministre en tant que Sous-ministre adjoint et disposera des pouvoirs normalement confiés aux SMA, ainsi que d'autres pouvoirs propres au contexte de la R-D. Voici certains des pouvoirs en question :

- report de fonds allant jusqu'à 20 M\$ chaque année;
- maintien et réinvestissement des recettes générées dans le cadre de projets mis en œuvre pour des clients à l'extérieur du MDN;
- bureau de comptabilité régional du Ministère permettant à l'agence de gérer ses finances;
- gestion complète et exploitation efficace de la propriété intellectuelle;
- passation de marchés par entente directe avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada;
- statut de gestionnaire de biens immobiliers de niveau un pour permettre une gestion plus efficace de l'infrastructure des CRD. Cette mesure sera particulièrement utile dans le cas du CRDS, du CRDA et de l'IMCME;
- pouvoirs complets en matière de classification; et
- pouvoirs de dotation.

Nous créerons l'agence sans avoir recours à la législation et nous demanderons le statut d'employeur distinct au moyen d'un décret.

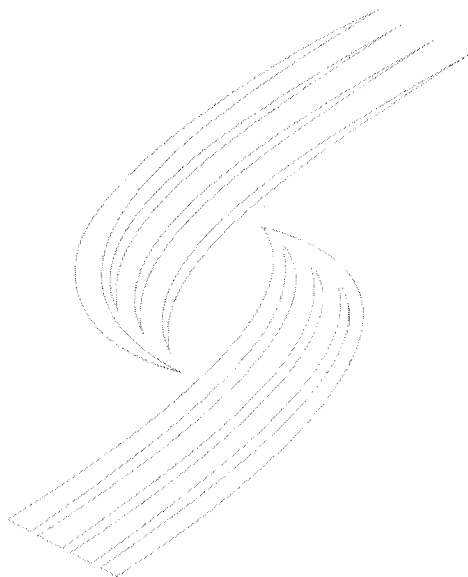
FAUT-IL INVOQUER UNE LOI?

Il est possible de répondre à la plupart des exigences de l'agence en déléguant des pouvoirs du MDN. C'est donc dire que l'agence sera créée sans que ne soit invoquée de loi. L'agence exercera ses activités au sein du ministère de la Défense nationale, relèvera du Sous-ministre et sera financée au moyen des mécanismes budgétaires existants.

Nous sommes convaincus que la viabilité de l'agence dépend de la capacité de concevoir un cadre de gestion des ressources humaines qui tiendra compte des exigences propres à la culture de R-D et qui offrira aux employés une reconnaissance et une rémunération adaptées. Seul le statut d'employeur distinct donne la possibilité d'élaborer sur mesure un plan de classification permettant d'établir un plan de rémunération adapté

et un système élargi fondé sur les titulaires de poste. Par ailleurs, le statut d'employeur distinct facilitera encore davantage les négociations directes avec les syndicats en ce qui concerne les éléments propres à l'agence et à ses employés.

Le statut d'employeur distinct sera demandé au moyen d'une présentation au Conseil du Trésor. Si la demande est acceptée, un décret autorisera l'agence à devenir un employeur distinct en vertu de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique. La Loi sur l'emploi dans la fonction publique continuera de s'appliquer, assurant ainsi aux employés les possibilités existantes de mobilité et d'autres avantages offerts par la Commission de la fonction publique. Si le statut d'employeur distinct est accordé et que l'agence est assujettie à l'Annexe I de la Partie II de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique, les employés recevront des offres d'emploi de l'agence avant l'étape de mise en œuvre.





COMMENT NOTRE STATUT D'AGENCE CHANGERA-T-IL NOTRE FAÇON DE FAIRE LES CHOSES?

En qualité d'agence, notre organisation aura une plus grande visibilité et une structure d'organisation et de prise de décision plus simple. Nous continuerons aussi à fournir des conseils aux décideurs en matière de politique de défense, de génération des forces et d'achats.

QUATRE VOLETS D'ACTIVITÉS

Pour rehausser la visibilité de nos activités de R-D auprès de tous les clients et partenaires de l'agence R-D, nous fournirons des services selon quatre volets d'activités :

- **Volet 1 : R-D pour les FC et le MDN**
La majorité des ressources de l'agence sera affectée à ce volet qui accaparera la majorité de nos activités de R-D. Les activités de ce volet seront définies par des ententes de niveau de service avec chacun des principaux groupes clients.
- **Volet 2 : Politique et conseil stratégique S-T**
Ce volet comprend les conseils et interventions en matière de politique que l'agence fournit au Ministère et aux FC. Les activités dans ce domaine sont critiques à la pertinence et à l'efficacité de l'agence. Elles seront donc énoncées dans les plans annuels.
- **Volet 3 : S-T avec des partenaires de la sécurité nationale**
Ce volet offre la base de S-T de défense aux clients et services qui ne sont pas couverts par les volets 1 et 2. Dans son effort pour rentabiliser son investissement et pour diversifier ses sources de revenus, l'agence utilisera ce volet de manière à ce que toutes ses activités soient transparentes et à ce que des objectifs de génération de revenus soient établis.
- **Volet 4 : Renouveau de la gestion, du contrôle et de l'organisation de l'entreprise**
Ce volet comprend l'administration, l'infrastructure, les ressources humaines et les frais généraux découlant des activités de R-D. Chacun de ces aspects est crucial dans la gestion efficace de l'agence et contribue ultimement à la rentabilisation de l'organisation de R-D.

Nous fournirons des services selon quatre volets d'activités qui, ensemble, rehausseront la visibilité de nos activités de R-D.

Nous adopterons une approche plus coopérative avec l'industrie et plus conforme aux pratiques d'affaires dans la gestion de notre propriété intellectuelle.

10

Nous continuerons de recourir à diverses méthodes pour l'exécution de notre programme de R-D. Cependant, la pratique de la R-D est un facteur clé du maintien des compétences internes nécessaires. Pour continuer à jouer un rôle important dans l'appui et le développement de l'infrastructure de défense au Canada et pour céder à contrat jusqu'à 50% de notre programme, nous adopterons une approche plus coopérative avec l'industrie. Nous adopterons également une approche plus conforme aux pratiques d'affaires dans la gestion de notre propriété intellectuelle.

REHAUSSEMENT DE NOS LIENS AVEC LES CLIENTS

Pour maintenir et accentuer l'attention que nous portons à la prestation à nos clients du MDN et des FC d'une R-D pertinente et de qualité, nous soignerons les liens que nous avons établis au cours des dix dernières années. Nous instituerons également un système de surveillance plus efficace qui incitera nos clients à jouer un rôle proactif dans l'évaluation et l'examen de nos activités de R-D. Outre ces liens, nous travaillerons à un niveau plus stratégique tout en continuant à agir comme partenaire efficace dans le processus d'acquisition.

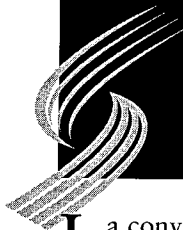
Le processus de planification stratégique

À titre d'agence, notre organisation relèvera des plus hautes instances du Ministère. Pour faire en sorte que l'agence s'inscrive dans l'orientation stratégique du MDN et des FC, nous formerons un conseil de gestion présidé par le sous-ministre auquel seront représentés les commandements, le Ministère et les membres de la communauté S-T.

Ce conseil conseillera le Ministre sur l'orientation d'ensemble de l'agence de R-D et recommandera l'approbation de son plan d'affaires ainsi que le niveau de revenus à générer de sources externes. Le chef de la direction de l'agence sera responsable du rendement de l'agence devant le conseil.

Pour maintenir l'attention que nous portons à la prestation à nos clients d'une R-D pertinente et de qualité, nous soignerons les liens que nous avons établis au cours des dix dernières années et nous instituerons un système de surveillance plus efficace.

II



COMMENT NOS CLIENTS EN BÉNÉFICIERONT-ILS?

La conversion de la Direction en agence nous permettra d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de la prestation du programme au MDN et aux FC. Ces avantages auront aussi des retombées sur l'économie canadienne.

AVANTAGES VISIBLES

Les avantages généraux et à long terme pour nos clients comprendront :

- des services de R-D plus sensibles aux besoins des FC;
- une productivité accrue et un investissement plus rentable en R-D par le MDN;
- une participation accrue de la S-T en provenance du secteur privé dans le domaine de la défense;
- un meilleur accès à la S-T des alliés;
- des technologies qui permettent l'interopérabilité;
- accroissement de l'enrichissement et du développement des connaissances; et
- visibilité rehaussée et relations publiques améliorées.

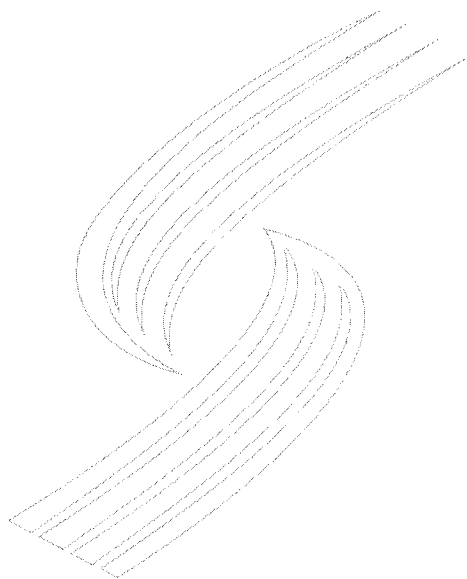
Nous serons en meilleure posture pour produire ces avantages parce que notre programme interne sera plus productif et parce que nos partenariats nationaux et internationaux nous donneront un plus grand pouvoir d'intervention. Une main-d'œuvre de première force, des installations à la fine pointe de la technologie et un bon équilibre entre la R-D à court et à long termes contribueront à faire de l'agence le centre canadien par excellence dans la technologie de défense d'avant-garde ainsi qu'un chef de file dans certains créneaux technologiques de défense.

*Une main-d'œuvre
de première force,
des installations
à la fine pointe
de la technologie et
un bon équilibre
entre la R-D à court
et à long termes
joueront un rôle
important.*

LE MAINTIEN DE LIENS SOLIDES AVEC LES CLIENTS

Un système de surveillance efficace nous aidera à maintenir et à accentuer l'attention que nous portons à la prestation d'une R-D pertinente et de qualité à nos clients du MDN et des FC. La représentation des commandements et du Ministère au conseil de gestion proposé nous aidera à appuyer les orientations stratégiques du MDN et des FC. Cette relation de responsabilité et de planification, de même que les autres interactions stratégiques, aideront nos clients à mieux comprendre la perspective S-T et les valeurs scientifiques qui animent notre poursuite de l'excellence.

Les clients pourront mieux comprendre la perspective S-T et les valeurs qui animent notre poursuite de l'excellence.





COMMENT NOS EMPLOYÉS EN BÉNÉFICIERONT-ILS?

UNE GESTION VIVIFIANTE

Notre vision de l'avenir comprend le désir de devenir un employeur de choix, non seulement pour attirer les meilleurs talents disponibles, mais aussi pour conserver une main-d'œuvre qui continue à être très fière de son lieu de travail. En devenant une agence, nous aurons la souplesse nécessaire pour établir un système de ressources humaines et de créer un environnement culturel qui :

- reconnaît nos employés comme notre actif le plus précieux;
- encourage le travail d'équipe, la coopération et les synergies dans la poursuite de buts communs;
- favorise un esprit d'entrepreneuriat qui, à son tour, stimule l'innovation, la créativité et l'initiative personnelle; et
- cultive un engagement de toute la main-d'œuvre à la compétence et l'excellence par un effort soutenu d'amélioration de nos qualités personnelles, de nos produits et services et de nos pratiques d'affaires.

La gestion efficace de nos ressources humaines est la clé de notre succès comme employeur de choix. La réussite viendra de notre capacité de créer un système de ressources humaines complet et parfaitement adapté à notre organisation et aux circonstances et à la culture de l'environnement S-T.

L'ADOPTION DES MEILLEURES PRATIQUES DE RH

L'intégration de la gestion des ressources financières et humaines nous donnera la souplesse nécessaire pour employer diverses stratégies et meilleures pratiques dans la gestion des ressources humaines, y compris :

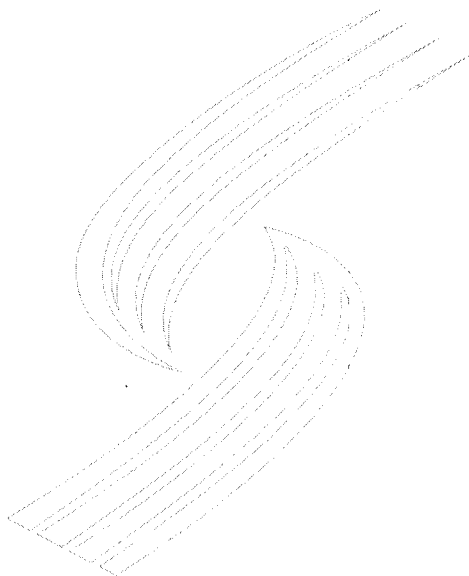
- l'élaboration de programmes de maintien d'emploi pour les employés dont les compétences sont très recherchées;
- l'établissement d'une approche simplifiée à la formation et à l'embauche du personnel de manière à saisir rapidement les nouvelles occasions de S-T;

La clé de notre succès dépend de notre capacité de créer un système de ressources humaines complet et parfaitement adapté à notre organisation et aux circonstances et à la culture de l'environnement S-T.

- la collaboration des gestionnaires et des employés dans l'identification et l'exploitation des occasions de formation et de perfectionnement dans les nouveaux domaines de compétence de manière à satisfaire aux exigences de rendement et à élaborer des plans de relève; et
- la promotion du personnel basée sur la démonstration de la productivité, la créativité et la valeur des services à l'organisation.

Bien que les détails ne soient pas encore élaborés, les stratégies de gestion des ressources humaines porteront sur tous les employés – leurs contributions, leurs compétences, leur perfectionnement, la gestion de leur carrière, la formation, les récompenses et la reconnaissance.

Les stratégies de gestion des ressources humaines porteront sur tous les employés – leurs contributions, compétences, perfectionnement, gestion de carrière, formation, récompenses et reconnaissance.





COMMENT NOS PARTENAIRES EN BÉNÉFICIERONT-ILS?

DES PARTENARIATS MUTUELLEMENT BÉNÉFIQUES

*Nous deviendrons
un partenaire
plus novateur et
nos nouveaux
pouvoirs nous
permettront d'alléger
le processus de
passation de contrats.*

Nous continuerons à forger de nouvelles relations avec nos partenaires, surtout dans l'industrie. Si le financement ne permet plus de relations contractuelles à sens unique, nous deviendrons un partenaire plus novateur et nos nouveaux pouvoirs nous permettront d'alléger le processus de passation de contrats.

En qualité d'agence nous pourrons aussi :

- servir comme centre national d'excellence dans les technologies cruciales pour la défense;
- jouer un rôle clé dans le système national d'innovation en amenant l'industrie et les universités à travailler ensemble à la R-D des technologies de défense; et
- contribuer à combler l'écart d'innovation entre les technologies émergentes et l'exploitation par l'industrie canadienne.

Pour éviter les dédoublements de ressources, l'agence utilisera les compétences et installations scientifiques déjà en place au sein des industries, des universités et des autres ministères et agences gouvernementaux chaque fois que c'est possible. Nos principes directeurs comprendront un engagement à éviter de faire concurrence à l'industrie canadienne ou de fournir des services qui pourraient être fournis plus efficacement par l'industrie.

AIDER L'INDUSTRIE À DEVENIR PLUS COMPÉTITIVE

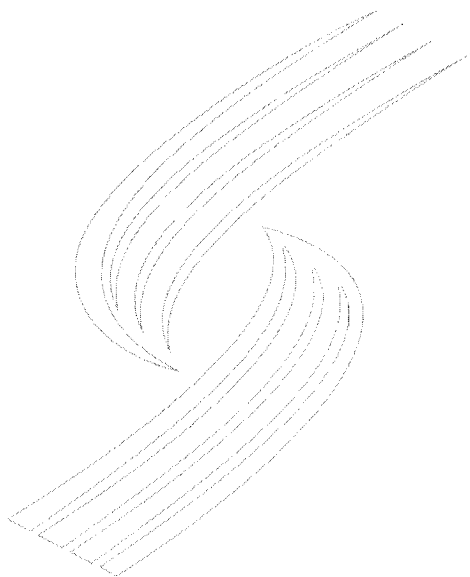
Un des rôles clés d'une agence R-D de défense sera d'appuyer les objectifs du gouvernement en contribuant à la création et au maintien d'une industrie canadienne de défense compétitive sur le plan international. Plusieurs des technologies que nous développons ont des applications tant militaires que civiles. En instituant une collaboration plus stratégique avec l'industrie, nous contribuerons au système d'innovation du Canada en encourageant la commercialisation des technologies tout en générant des revenus pouvant être réinvestis dans le programme.

Ces relations de collaboration aideront les compagnies à acquérir un atout concurrentiel sur le marché international. Elles exposeront aussi l'industrie aux défis de R-D que les FC devront affronter dans les 20 prochaines années et fourniront de nouvelles occasions de collaboration en réponse à ces exigences.

Les relations de collaboration aideront les compagnies à acquérir un atout concurrentiel sur le marché international.

LE PARTAGE DES COMPÉTENCES ET DES INSTALLATIONS

L'agence de R-D pour la Défense devra aussi se renouveler constamment et proposer de nouvelles perspectives dans les questions de technologie de défense. À cause des restrictions budgétaires, ce renouvellement sera réalisé par des échanges de personnel entre l'agence et nos partenaires de S-T. De plus, le partage de nos installations avec nos partenaires de l'industrie sera bénéfique aux deux parties.





QUELLES SONT LES PROCHAINES ÉTAPES?

A compter de l'été 1999, de nombreuses tâches seront exécutées en même temps :

Les équipes travailleront en même temps à un certain nombre de documents de planification stratégique, notamment un plan de communication, une stratégie de vérification ainsi que des politiques et des procédures.

- l'équipe de mise en œuvre élaborera un plan de communication et une stratégie de vérification pour veiller à ce que les progrès soient suivis et signalés;
- une présentation au Conseil du Trésor visant l'obtention du statut d'employeur distinct (et l'application continue de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique) sera rédigée et soumise à la fin de 1999;
- un plan d'activités de niveau 1 sera préparé pour l'agence au plus tard au début de l'an 2000;
- une charte sera élaborée pour l'agence;
- des équipes de travail composées de membres du personnel, de représentants des syndicats et de spécialistes des RH mettront au point des politiques et des processus en matière de RH;
- des équipes composées de membres du personnel et de spécialistes de la Direction élaboreront des politiques et des procédures concernant les finances, l'administration, l'infrastructure et la propriété intellectuelle;
- l'agence sera créée le 1^{er} avril 2000; et
- il est prévu que l'Agence exercera ses activités à titre d'employeur distinct à compter du 1^{er} avril 2001.

Tout au long du processus, le personnel sera tenu au courant par divers moyens des progrès accomplis dans le cadre de la phase de mise en œuvre, y compris *Léonardo* (en direct) et des communiqués sur la DMPS (via DESCARTES). Nous vous invitons à formuler des questions, des remarques et des suggestions.