

PUBLIC MANAGEMENT PROGRAMME

RAPPORT DE STAGE

Laboratoire de Sciences Judiciaires et de Médecine Légale de
Montréal

La gestion des ressources humaines au service de biologie

Pierre Van Renterghem

Institut National de Criminalistique et de Criminologie (Justice)

Section Biologie

Consultation publique autorisée

Public Management Programme 2005

Table des matières

1.	Introduction	3
2.	Présentation générale.....	6
3.	Mission.....	8
4.	Clientèle	10
5.	Structure	11
6.	Evolution récente du laboratoire	12
7.	Evolution du service de Biologie	13
8.	Descriptions de fonction.....	17
9.	Recrutement	18
10.	Formation	20
11.	Organisation du travail	23
12.	Carrières	26
13.	Communication interne	29
14.	Enquête relative à la motivation des employés	30
15.	Conclusions	34
	Sources :	36
	Abbreviations	36

1. Introduction

1.1. Données personnelles du stagiaire

Pierre Van Renterghem
Chef de section à l'Institut National de Criminalistique et de Criminologie

1.2. Organisation accueillante

Service de biologie du Laboratoire de sciences judiciaires et de médecine légale de Montréal, unité autonome de service dépendant du Ministère de la Sécurité publique de la province du Québec, Canada.

Personne de contact :
Monsieur Frédérick Laberge
Chef de service
Laboratoire de sciences judiciaires et de médecine légale
Ministère de la Sécurité publique
Edifice Wilfrid Derome
1701, rue Parthenais, 12^e étage
Montréal, Québec
H2K 3S7
Canada

1.3. Objectifs du stage

L'efficacité reconnue des techniques d'identification génétique provoque partout dans le monde une croissance considérable de la demande de ce type d'analyse par les autorités policières et / ou judiciaires. Ce phénomène constitue un défi majeur pour les laboratoires actifs dans ce domaine : il ne s'agit pas seulement d'augmenter ses capacités de production mais aussi de continuer à assurer un développement technique. Dans un contexte de banques de données ADN de plus en plus étendues, il leur faut à la fois assurer un haut pouvoir de discrimination des profils génétiques qu'ils établissent mais aussi offrir des possibilités d'analyses de traces de plus en plus ténues. Toutes ces activités de développement et de production se déroulent en outre souvent dans le cadre de systèmes d'assurance qualité (ISO17025 en particulier).

L'objectif du présent stage était d'étudier la manière dont le Laboratoire de Sciences Judiciaires et de Médecine Légale de Montréal a géré cette transition, en se focalisant sur la gestion des ressources humaines et l'organisation sans pour autant négliger les aspects technologiques pertinents.

A l'heure où la fonction publique fédérale belge vit de profonds bouleversements du point de vue des ressources humaines (nouvelles carrières, descriptions de fonction, cercles de développement), il me semblait en effet particulièrement instructif d'étudier la GRH dans une institution sœur avec l'espoir que de fructueux échanges de vues pourraient être bénéfiques pour chacun. Nous avons en effet quelques points communs : nos deux pays sont engagés dans des plans de modernisation de leurs services publics, nous sommes deux instituts publics de tailles semblables et couvrant une population comparable et nous partageons la langue française dans un pays de culture bilingue. En outre, ma connaissance préalable du laboratoire

fondée sur des contacts personnels établis lors de réunions scientifiques m'indiquait que le Laboratoire de Sciences Judiciaires de Montréal, me semble plus avancé que le mien par rapport à l'efficacité de son organisation. Je pouvais donc espérer découvrir des pratiques que je pourrais transposer dans mon institut et permettre ainsi à l'INCC de surmonter plus efficacement les défis auxquels il doit répondre aujourd'hui.

Dès les premiers contacts avec le service de biologie, j'ai été conforté dans mes impressions préliminaires. Le développement récent du service a permis au LSJML de multiplier ses capacités de traitement de dossiers d'expertise en identification génétique. Ce développement est d'ailleurs toujours en cours. L'atmosphère de travail semble agréable, détendue et il se dégage une impression générale de satisfaction de la part du personnel.

1.4. Mission du stagiaire (plan du stage)

Partie 1 : contexte

Situer le Laboratoire de Sciences Judiciaires dans son contexte :

- ses relations par rapport à l'administration et au pouvoir politique : degrés de liberté en matière de missions, d'objectifs, de budgets, de recrutements...
- sa place dans le monde judiciaire canadien et québécois : procédures de désignation d'experts, concurrence, ...
- ses devoirs par rapport au monde judiciaire et/ou policier
- perspective historique (évolution du laboratoire depuis 10 ans au moins)
- organigramme du laboratoire

Partie 2 : la section biologie

- missions (et leur évolution au cours des 10 dernières années)
- organigramme
- processus de prise de décisions
- performances

Partie 3 : organisation

- organisation du travail
 - o répartition du travail
 - entre personnes
 - entre différentes missions : expertise, enseignement, recherche et développement, ...
 - o impact des systèmes de traitement de données (LIMS)
- descriptions de fonction
 - o responsabilités
 - en tant que membre du personnel
 - en tant qu'expert judiciaire
 - o tâches
 - o compétences
 - o relations hiérarchiques
- élaboration des descriptions de fonction
 - o auteurs, approbation, implication du personnel
 - o évolution

Partie 4 : le recrutement

- politique de recrutement
- procédures de sélection
- conditions d'embauche

Partie 5 : formation du personnel

- plans de formation
- matrices de compétences
- organisation des formations : objet, initiateur, budget, fréquence, ...
- impact des formations sur le déroulement de la carrière et/ou sur la rémunération

Partie 6 : évaluation

- processus d'évaluation (propre au laboratoire ou imposé par la fonction publique)
- détermination des objectifs
 - o pour la section
 - o individuels
- mesure des performances
 - o pour la section
 - o individuels
- valorisations et sanctions

Tous les points de GRH prévus dans le plan n'ont finalement pas été abordés en profondeur. Par contre, les questions d'organisation et de stratégie de management ont été discutées plus en détail qu'initialement prévu.

2. Présentation générale

Le Laboratoire de Sciences Judiciaires et de Médecine Légale (LSJML) est une institution gouvernementale dont la mission essentielle est de produire des expertises scientifiques pour supporter l'administration de la justice au Québec. Le Laboratoire fait partie du ministère de la sécurité publique de la province du Québec, mais est totalement indépendant des services de police

Contrairement au jeune Institut National de Criminalistique et de Criminologie de Bruxelles, le laboratoire de Montréal est une institution déjà ancienne : le Dr. Derome fonda le Laboratoire de Sciences Judiciaires il y a plus de 90 ans. Il s'agissait alors du premier laboratoire de police scientifique du continent américain, et de la 3^e institution de ce genre au monde.

Contexte canadien

Le LSJML est le seul organisme gouvernemental québécois à fournir des expertises en sciences judiciaires. Des experts privés existent aussi mais leur rôle est limité à la contre-expertise. Le LSJML bénéficie donc d'une situation de monopole.

Le Canada compte d'autres laboratoires, mais chacun opère pour un territoire défini :

- Le Service de laboratoire judiciaire de la Gendarmerie Royale du Canada (GRC) couvre les analyses de toutes les provinces et territoires, à l'exception du Québec et de l'Ontario. Les laboratoires de la GRC sont répartis en différents endroits : Vancouver, Edmonton, Regina, Winnipeg, Ottawa et Halifax. Le laboratoire d'Ottawa gère la banque de données ADN nationale et est, en particulier, chargé de l'établissement de l'ensemble des profils génétiques destinés à la banque de données des condamnés.
- Le centre des sciences judiciaires de l'Ontario prend en charge des services scientifiques de laboratoire en appui à l'administration de la justice et des programmes de sécurité publique pour l'Ontario. Il relève du ministère de la Sécurité Communautaire et des Services Correctionnels. Il compte deux laboratoires : Toronto (principal) et Sault Ste Marie (plus régional).

Le LSML est le seul laboratoire canadien qui regroupe sous un même toit les sciences judiciaires et la médecine légale.

Evolution récente du LSJML

Il semble que le Laboratoire de Sciences Judiciaires de l'aube des années 90 nécessitait une sérieuse remise à neuf, après des années de direction « ad interim », dont l'action se limitait à une gestion quotidienne apparemment dépourvue de vision stratégique et de perspectives de développement. Un directeur, M. Yves Sainte-Marie, est nommé en 1992 à la tête de la « Direction des expertises judiciaires », résultant de la fusion du laboratoire de police scientifique et du laboratoire de médecine légale qui est opérée à cette occasion.

En 1996, la « Direction des expertises judiciaires » devient la première « unité autonome de service » du ministère de la Sécurité publique. Son nom est alors remplacé par « Laboratoire de Sciences Judiciaires et de Médecine Légale ». Ce statut d'UAS devait donner au laboratoire une plus grande marge de manœuvre et davantage de flexibilité administrative, lui permettant ainsi de maintenir et d'améliorer la qualité de ses services auprès de sa

« clientèle ». En contrepartie, comme le LSJML était jugé sur ses résultats, l'unité se voyait contraint à une plus grande reddition de comptes.

	LSJML	INCC
Territoire couvert	Province du Québec	Etat Belge
Population	7,5 M	10 M
Ministre de tutelle	Sécurité publique	Justice
Statut	Unité Autonome de Service	Etablissement Scientifique de l'Etat - Service à Gestion Séparée
Responsable direct	Sous-Ministre	Ministre

C'est à cette époque que le projet d'implantation du laboratoire d'analyse de l'ADN selon la méthode PCR-multiplex a démarré. La puissance de la technique conjuguée au récent cadre législatif allait rapidement conduire à une explosion de la demande à laquelle le service de biologie dut réagir à la fois en par l'embauche de personnel supplémentaire et par sa réorganisation. Le laboratoire eu la chance de pouvoir rapidement s'étendre en déménageant vers deux étages rénovés du bâtiment de la Sûreté du Québec dont il occupait jusqu'alors un seul étage.

L'extension du service Biologie se poursuit aujourd'hui dans le cadre du « plan de redressement » sous la direction de M. Laberge, qui remplit ce rôle en plus de celui de responsable administratif du LSJML, fonction pour laquelle il avait été initialement recruté il y a 15 ans. Le LSJML est placé depuis 2003 sous la direction de M. Yves « Bob » Dufour.

Des discussions sont en cours pour augmenter encore l'autonomie du Laboratoire en le transformant d'ici fin 2005 en agence ministérielle, avec l'espoir que l'assouplissement administratif qui en découlera contribuera à une livraison plus efficace et efficiente des services du Laboratoire à l'ensemble de ses « clients ».

Le LSJML compte aujourd'hui 142 employés répartis, outre les services généraux, en trois services : Biologie (analyse ADN), Criminalistique (chimie et explosion, balistique, incendies, appareils de jeux, imagerie, documents) et Médecine légale et toxicologie (pathologie, alcool, drogues).

3. Mission

Il n'existe apparemment aucun texte législatif¹ décrivant les missions du Laboratoire. Leur énoncé formel est rédigé à l'initiative du Laboratoire lui-même et est approuvé par l'autorité de tutelle dans le cadre de divers documents, dont l'entente de gestion. On peut imaginer que le caractère « historique » du Laboratoire n'est peut-être pas étranger au fait qu'il n'ait pas été jugé utile de formaliser d'avantage le rôle du Laboratoire au Québec.

L'énoncé de la mission du LSJML varie en fonction du document consulté (entente de gestion, plan d'action, rapports d'activité), mais reste cohérent et focalisé sur la réalisation d'expertises. Cet énoncé évolue : dans ses documents les plus récents, le Laboratoire souligne l'inscription de sa propre mission dans le cadre de la mission générale du ministère de la sécurité publique et des préoccupations majeures de celui-ci, mettant clairement en évidence le bénéficiaire final de ses actions : le citoyen.

1996 (entente de gestion)

« La mission du laboratoire est d'effectuer, à des fins d'administration de la justice et de soutien aux enquêtes policières et judiciaires, des expertises impartiales en : médecine légale, sciences judiciaires, de même qu'en certification et vérification des appareils de jeux pour les casinos d'Etat et le système gouvernemental de loterie vidéo. »



2005 (plan d'action 2005-2006)

« La mission du Laboratoire de sciences judiciaires et de médecine légale est centrée sur la réalisation d'expertises pour soutenir et éclairer l'administration de la justice. Le Laboratoire s'appuie donc sur la compétence de son personnel et sur le maintien d'un parc d'instruments scientifiques de haute qualité. Il contribue ainsi à assurer aux Québécoises et aux Québécois un milieu de vie sécuritaire qui leur permet d'exercer leurs droits et libertés individuelles et propices au développement des individus et des collectivités. »

Le terme « expertise » repris dans ces déclarations doit être compris au sens large. Le laboratoire annonce en effet qu'il offre plusieurs services ou produits en matière d'expertises judiciaires. Ceux-ci sont systématiquement décrits avec plus ou moins de détails : assistance sur les scènes de crimes majeurs, certification, témoignage devant les tribunaux du Québec et formation.

Le rapport de l'Ecole Nationale d'Administration Publique (ENAP, 2004) relaie certains débats par rapport à l'inclusion ou non dans la mission des activités de formation et recommande que la portée de la mission soit clarifiée. Il faut cependant constater que cette activité est continuellement répétée parmi les services offerts et est clairement identifiée parmi les attributions des professionnels (en tout cas en ce qui concerne la biologie) à concurrence de 5 % du temps de travail.

¹ L'opportunité d'établir une loi constituante est cependant à l'étude

Parallèle INCC :

Les missions légales de l'INCC sont décrites dans l'arrêté royal du 29 novembre 1992². On retrouve un énoncé « actualisé » dans des documents plus récents émanant directement de l'Institut, par exemple le rapport d'activité 2004 :

« L'Institut National de Criminalistique et de Criminologie est un établissement scientifique fédéral placé sous l'autorité du Ministre de la Justice. Il répond à des missions de service public en toute indépendance et a pour vocation de mettre la recherche scientifique au service de la Justice.

L'activité des laboratoires de criminalistique met la science au service de la recherche des auteurs d'infractions et de la constitution de la preuve. Les missions criminalistiques peuvent être ainsi résumées :

- réaliser des expertises scientifiques à la demande des autorités judiciaires compétentes,
- créer, alimenter et entretenir des bases de données criminalistiques (profils génétiques (ADN), balistiques, peintures, drogues et précurseurs, ...),
- participer à la coordination scientifique des laboratoires de la Police Fédérale,
- participer à la formation des acteurs du monde judiciaire
- mener des travaux de recherche et de développement pour faire progresser les connaissances en criminalistique

L'activité du Département de Criminologie met la recherche scientifique au service d'une meilleure connaissance des phénomènes criminels et des réponses qui y sont apportées. Le département a ainsi pour mission de développer des recherches directement utiles à la politique criminelle, celle-ci comprenant à la fois les politiques préventives et répressives, les politiques en matière d'aménagement des peines et des mesures et les politiques à l'égard des victimes d'infractions. »

² arrêté royal du 29 novembre 1994 modifiant l'arrêté royal du 5 novembre 1971 portant création et érection en établissement scientifique de l'Etat de l'Institut National de Criminalistique et l'arrêté royal du 9 novembre 1992 portant restructuration de l'Ecole de Criminologie et de Police Scientifique en raison de son intégration dans l'Institut National de Criminalistique

4. Clientèle

Le Laboratoire distingue

- ses clients directs (demandeurs) de ses clients indirects (bénéficiaires)
- ses clients externes de ses clients internes.

Principaux Demandeurs :

Corps policiers provinciaux et municipaux

Substituts du Procureur général

Coroners

Régie des alcools, courses et jeux pour des services de certification et de vérification des appareils de jeux

Société de la faune et des parcs du Québec (Ministère de l'Environnement et de la Faune) pour des services d'expertise en balistique.

Ecole Nationale de police du Québec et départements de médecine de certaines universités pour l'enseignement donné par le personnel du Laboratoire.

La majorité des demandes d'analyses émanent de services de police.

Parallèle INCC :

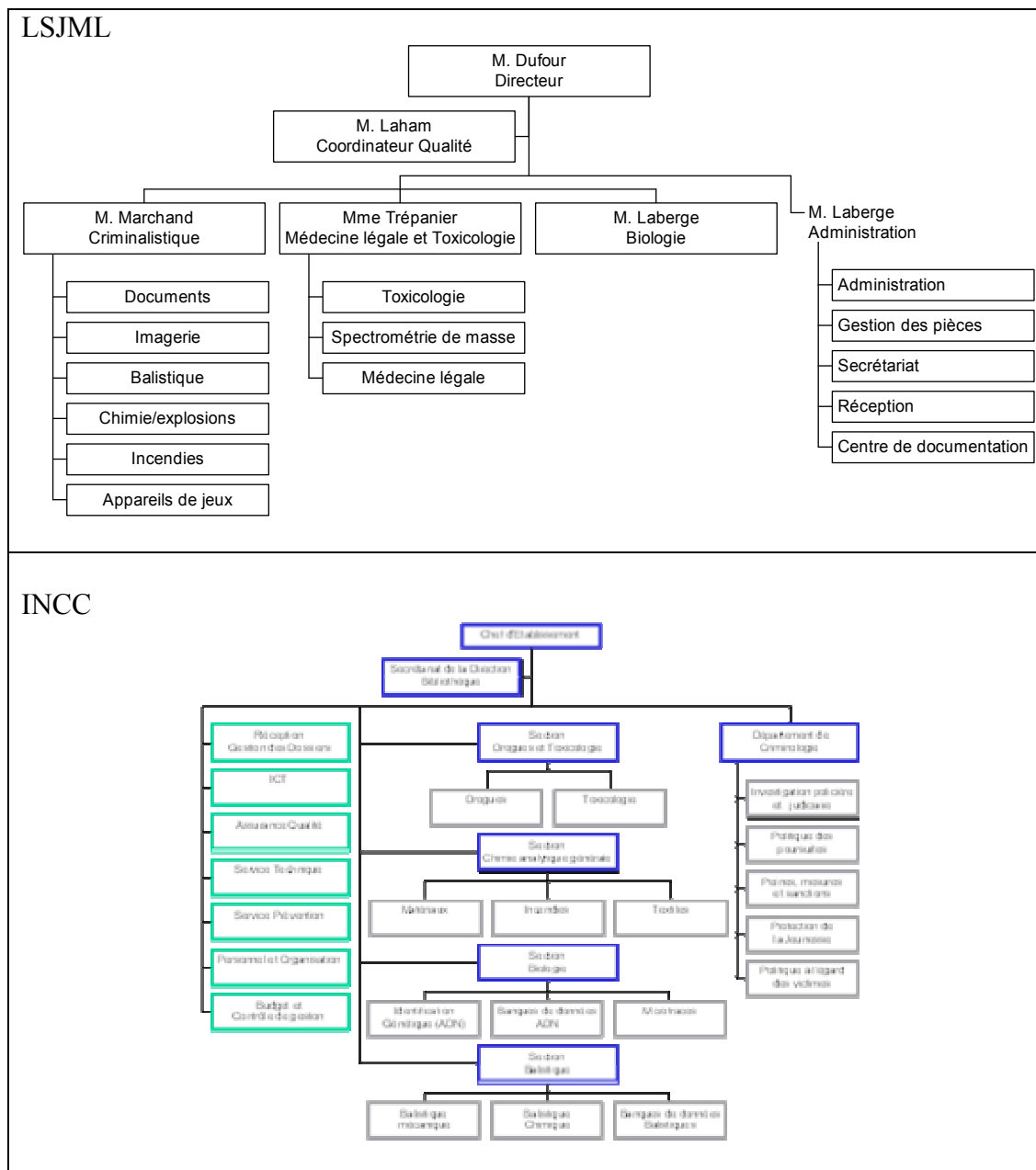
L'INCC utilise (encore ?) assez peu ce vocabulaire à consonance commerciale et cite rarement ses demandeurs, usagers ou clients.

En ce qui concerne les activités d'expertises judiciaires, les experts de l'INCC sont nominativement désignés par un magistrat : procureurs du Roi, (premiers) substituts du procureur du Roi, juges d'instruction, procureurs généraux, ...

Des formations sont régulièrement dispensées tant à la magistrature qu'aux services de police.

En ce qui concerne la criminologie, les recherches sont menées généralement à la demande (ou avec l'accord) du Ministre de la Justice ou du Conseiller général à la politique criminelle.

5. Structure



Les organigrammes du LSJML et de l'INCC représentés ici sont en apparence assez similaires : spécialités scientifiques (divisions / laboratoires) regroupées en services / sections soutenu(e)s par des services généraux.

Si l'on en croit le rapport ENAP, la structure actuelle du LSJML n'est pas parfaite. Outre un regroupement de certains services (réalisé depuis la publication du rapport), le rapport suggère la création de postes de gestion intermédiaires entre les chefs de service et les divisions. La création de chefs de division et de chefs d'équipe permettrait non seulement d'accroître les capacités en gestion du Laboratoire (qui repose aujourd'hui sur un nombre limité de cadres supérieurs) mais aussi de préparer la relève.

Quant à l'INCC, sa gestion actuelle souffre de la vacance prolongée de deux postes de direction sur quatre (les postes de chefs de département criminalistique ne sont d'ailleurs plus représentés sur l'organigramme). Au niveau des sections, seules deux d'entr'elles ont un chef de section effectif à leur tête, une troisième étant dirigée par un chef de section faisant fonction et la quatrième section en étant dépourvue. Des postes de gestion au niveau des laboratoires n'existent pas officiellement même si des responsabilités administratives sont parfois formellement confiées à l'un des experts.

6. Evolution récente du laboratoire

Le tableau ci-dessous reprend des données extraites des rapports d'activité successifs.

	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004
Budget fonctionnement du labo	6477,6	6651,3	6831,8	7098,5	6487,7
Budget fonctionnement centralisé	2931,1	2776,7	2792,2	2933,6	2929,8
Budget de capital centralisé	375,8	120,8	296,7	297,8	384,9
Total	9784,5	9548,8	9920,7	10329,9	9799,4
Revenus autonomes	1002,1	1547,4	1187,5	1345,9	2357,1
Effectif autorisé en ETC	108	118	120	122	122

Tous les montants sont exprimés en k\$

- Le budget fonctionnement centralisé comprend loyer, télécommunications et frais d'exploitation.
- Le budget de capital centralisé reprend les sommes destinées aux investissements.

On constate que le budget de fonctionnement du laboratoire diminue en 2003-2004 (contribution de chaque service à la réduction des dépenses publiques). Cette diminution est heureusement compensée par les revenus autonomes pour la vente de services accessoires. Ceux-ci sont en augmentation et financent, en 2003-2004, 19,5 % des activités du laboratoire. En réunion du personnel du 19/4/2005, le directeur insiste sur le fait que ce sont ces revenus qui permettent au LSJML de garder tout son personnel malgré la diminution du financement. 68,8 % de ces revenus (soit 1620,7 k\$) proviennent de l'entente fédérale concernant le financement des coûts associés à l'établissement des profils génétiques pour le fichier criminalistique du Québec. La deuxième importante source de revenus autonomes provient de l'entente entre le Ministère et Loto-Québec relativement au financement d'une partie des activités nécessaires à la certification et à la vérification des appareils de jeux (499 k\$). Les contributions des autres services sont plus modestes.

7. Evolution du service de Biologie

Si les technologies ont radicalement évolué depuis la sérologie conventionnelle à la PCR multiplex en passant par la RFLP, les missions du service sont restées essentiellement inchangées au cours des dernières années.

Au cours des dix dernières années, il aura fallu créer un nouveau laboratoire d'analyse de STR par PCR en multiplex, s'adapter aux exigences de l'alimentation de la banque de données ADN nationale et augmenter fortement sa capacité de production. Ces activités de développement se situaient non seulement dans un nouveau contexte législatif (loi sur l'identification par les empreintes génétiques, création de la banque de données ADN nationale), mais aussi dans le cadre d'un nouveau statut administratif pour le LSJML, désormais Unité Autonome de Service.

Le laboratoire gère de fait la BD criminalistique québécoise (mais aucun texte de loi n'encadre celle-ci) mais n'est pas impliqué dans l'établissement des profils de condamnés ni dans la gestion de la BD condamnés (ces activités étant centralisées à la GRC à Ottawa).

Comparaison LSJML / INCC

	LSJML – service de biologie	INCC – section biologie
Territoire couvert	Province du Québec	Etat Belge
Population	7,5 M	10 M
Concurrence	Aucune (monopole)	8 autres laboratoires universitaires ou privés pour l'identification génétique
Personnel biologie	46 personnes	33 personnes (20 pour DNA)
Activités d'expertise principales	<ul style="list-style-type: none"> - Dossiers STR criminalistique - Scènes de crimes - Banque de données criminalistique locale 	DNA <ul style="list-style-type: none"> - Dossiers STR criminalistique - Dossiers STR condamnés - Examens et comparaisons de cheveux - Banque de données ADN nationale
		MIC <ul style="list-style-type: none"> - Examens et comparaisons de cheveux
		DIS <ul style="list-style-type: none"> - Banque de données ADN nationale
# dossiers traités en 2004	2563 (exercice 2003-2004)	675 (exercice 2004 - DNA)

Le projet d'implantation de la PCR en multiplex prévoyait deux phases :

- Phase 1 : développement (1996 à 1999) avec embauche de 9 personnes visant à développer les méthodes PCR multiplex au laboratoire tout en gardant l'activité opérationnelle d'expertise par RFLP tant que la PCR n'est pas parfaitement opérationnelle et que tout le personnel n'a pas été formé à la nouvelle technique
- Phase 2 : production (2000)

L'un des grands mérites du laboratoire a probablement été de prévoir l'augmentation majeure de la demande d'analyse non seulement grâce aux nouvelles possibilités de la PCR mais aussi par la constitution des banques de données. Un chef de service, monsieur Laberge, a été désigné pour mener à bien la phase d'accroissement des capacités de production.

Le tableau ci-dessous résume en quelques chiffres l'évolution du laboratoire au cours des dernières années.

	1999 2000	2000 2001	2001 2002	2002 2003	2003 2004
Revenus autonomes (k\$)	567,6	592,0	801,7	843,7	1653,9
% (par rapport au total des revenus autonomes)	56,6	38,3	67,5	62,7	70,2
ETC	<i>n.d.</i>	19	20	23	26
Occasionnels	<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>	11	13
# expertises réalisées (prévues)	1289 (1000)	1182 (1400)	1630 (1200)	1752 (<i>n.d.</i>)	2563 (<i>n.d.</i>)
Variation de la production par rapport à l'exercice précédent	- 1 %	- 8 %	+ 38 %	+ 5 %	+ 46 %
Dossiers reçus	1289	1520	2336	2899	3536
Variation de la demande par rapport à l'exercice précédent	<i>n.d.</i>	+ 18 %	+ 54 %	+ 24 %	+ 22 %

2000-2001 : le nombre d'expertises réalisées plafonne à 1182 à cause du nouveau mandat découlant de l'administration de la BD (fichier criminalistique québécois)

2001-2002 : ajout de personnel technique, implantation du système de gestion automatisé des échantillons, révision de l'organisation de travail des professionnels et techniciens et augmentation des capacités analytiques des méthodes d'amplification

2002-2003 : la production augmente peu par rapport à l'année précédente. Beaucoup de ressources sont encore consacrées à la formation de nouveaux professionnels.

2003-2004 : augmentation considérable de la production attribuée aux nouveaux professionnels dont la formation est terminée.

A la lecture de ces chiffres, on constate que le Laboratoire, malgré sa croissance, n'est pas encore en mesure de répondre à la demande. Celle-ci est d'ailleurs en augmentation constante : 5000 dossiers sont attendus pour l'exercice 2005-2006.

Priorisation des demandes

Vu l'impossibilité actuelle de répondre à toutes les demandes d'analyses, le Laboratoire a mis en place une stratégie de sélection des dossiers.

Un premier tri important est opéré : les demandes relatives à des infractions dites « non désignées » ne sont pas traitées. Il s'agit ici de dossiers qui ne peuvent mener à un enregistrement dans la banque de données ADN et pour lesquels aucun prélèvement de référence ne peut être légalement obtenu.

Pour les infractions désignées, un ordre de priorité est défini en fonction de l'importance du délit et des justifications policières :

- 1° agressions sexuelles
- 2° homicides et tentatives de meurtre
- 3° voies de fait graves et armées
- 4° séquestration.

Les autres dossiers font l'objet d'un traitement par lot, suivant la disponibilité du personnel.

Phase de production

En tant que gestionnaire (MBA), sans formation scientifique, monsieur Laberge situe son rôle sur deux volets essentiels :

- Rechercher des ressources additionnelles.
- Cadrer l'organisation

Recherche des ressources additionnelles

Si le projet PCR prévoyait une phase II d'augmentation de production, peu de ressources supplémentaires ont cependant été octroyées au Laboratoire depuis la création du fichier « criminalistique ». Une entente avec le fédéral a heureusement pu être mise en place qui amène le gouvernement du Canada à financer une partie des coûts liés aux analyses ADN. Cette contribution du fédéral consiste en un montant fixe basé sur le coût moyen d'un dossier d'expertise, versé au LSJML pour chaque dossier transféré à la banque de données nationale. Le montant annuel total est cependant plafonné.

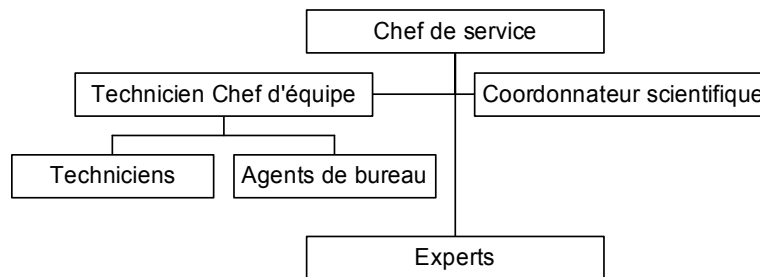
Les responsables du LSJML ont alors introduit un plan de redressement auprès des autorités afin de corriger le plus rapidement possible la situation du laboratoire. Ce plan étalé sur trois exercices financiers (de 2003 à 2006) prévoit notamment l'embauche de personnel supplémentaire : 16 professionnels, 4 techniciens et un agent de bureau, sans compter la conversion de postes occasionnels en postes réguliers.

Organisation

- informatisation : changement primordial selon le chef de service.
 - o La banque de données reflète les opérations. Ceci est ressenti comme étant la clef du succès qui a permis au personnel de s'approprier ce nouvel outil. Une si belle réussite est attribuée à l'interaction optimale entre un informaticien de formation scientifique et une professionnelle douée en informatique. L'outil est en constante évolution.

- répartition des tâches : focaliser le professionnel sur ses tâches essentielles (dossiers et prélèvements) en le libérant de tâches accessoires :
 - o travail de bureau confié à des agents de bureau et allégé grâce à l'informatisation
 - o supervision des techniciens confiée à un technicien chef d'équipe
- orientation production : travail par lots :
 - o des ensembles de dossiers sont répartis à intervalles réguliers entre professionnels
 - o des listes de travail sont confiées aux techniciens

Organigramme actuel du service



8. Descriptions de fonction

Des « descriptions d'emploi » sont disponibles pour chaque fonction exercée au laboratoire. Il s'agit de documents officiels du gouvernement du Québec. La structure du document varie d'une classe d'emploi à l'autre. Toutes les descriptions d'emploi débutent cependant par :

- identification de l'emploi comprenant le service concerné, le titre l'emploi et le niveau de l'emploi du supérieur immédiat
- raison d'être de l'emploi
- description des tâches / attributions comprenant généralement la proportion du temps à affecter à chacune d'entre-elles.

Le tableau ci-dessous reprend, en résumé, la raison d'être des emplois au service de biologie.

Emploi	Raison d'être (résumée)
Chef de service	Gérer les activités et ressources de son service, établir et préciser les orientations de son service et orienter son développement
Spécialiste en génétique humaine	Recevoir des substances trouvées au cours d'enquêtes, les prélever de leur support, les analyser, les caractériser et ultimement les relier ou non à un ou des individus
Spécialiste en génétique humaine et coordonnateur scientifique	idem spécialiste en génétique humaine et Positionner et maintenir son service à la fine pointe des connaissances et de la pratique des sciences judiciaires
Technicien	Effectuer divers travaux techniques afin de confirmer, de réfuter ou de soutenir les éléments de preuves accumulés lors d'une enquête policière.
Technicien chef d'équipe	idem technicien et Coordonner, organiser et superviser le travail des techniciens
Agent de bureau – gestion des pièces	Exécuter toutes les activités reliées à la gestion des pièces

Il faut constater que ces descriptions d'emploi ne sont pas parfaitement maintenues à jour. Après discussion avec une technicienne chef d'équipe, il ressort par exemple que ni les tâches ni l'aspect hiérarchique de sa description d'emploi ne sont encore en adéquation avec la réalité. Elles manquent parfois aussi de cohérence entre elles. A titre d'exemple, les paragraphes relatifs à la communication ou à l'attention sont fort détaillés pour le spécialiste en génétique humaine mais très synthétiques pour le spécialiste en génétique coordonnateur scientifique.

L'essentiel, cependant, est que chacun soit conscient de son rôle dans l'organisation et que la répartition des tâches telle qu'elle est prévue soit en adéquation avec la réalité, ce qui semble bien être le cas.

9. Recrutement

Le recrutement du personnel du laboratoire est soumis aux règles de recrutement en vigueur à la fonction publique québécoise. Dans un contexte de rigueur budgétaire, les autorisations de recrutement ne sont pas simples à obtenir : toute demande de recrutement est en effet bloquée vu l'objectif de réduire de 20% les effectifs de la fonction publique.

Grâce au financement fédéral, la direction du Laboratoire peut introduire auprès du Conseiller au Trésor une demande d'autorisation de recrutement dénuée de demande d'argent. On constate ici que l'autonomie dont bénéficie le Laboratoire en tant qu'unité autonome de service est bien limitée : le recrutement de personnel financé par ses propres revenus reste conditionné par une autorisation du Conseiller au Trésor.

L'embauche peut se baser, par ordre de priorité, sur une réaffectation (mobilité au sein du ministère), une mutation (mobilité entre ministères), une promotion ou un recrutement. Notons que les mobilités peuvent être refusées.

Avant de pouvoir être recruté, le candidat doit être repris sur une liste adéquate par rapport au poste à attribuer. Il est possible de se retrouver sur plusieurs listes. Certaines personnes sont ainsi tant sur une liste de techniciens que sur une liste de spécialistes en sciences physiques.

Le recrutement se fonde sur une sélection sévère des candidats. La formation qui est ensuite dispensée aux nouveaux engagés peut, grâce à cette sélection, se limiter au domaine précis d'activité du laboratoire. Les notions de biologie moléculaire, par exemple, sont uniquement évoquées à titre de rappel.

Sélection des professionnels

Des examens spécifiques sont organisés pour les spécialistes en identification génétique. Une première épreuve écrite teste essentiellement les candidats par rapport à leurs connaissances scientifiques. Cet examen est qualifié de difficile. Je n'ai malheureusement pas eu l'occasion de le vérifier, il est en effet confidentiel. L'épreuve est éliminatoire.

Les lauréats de cette première épreuve passent ensuite un examen oral portant surtout sur les compétences personnelles, interpersonnelles, sur le sens de la communication. Les questions sont préparées et attendent des réponses prédéfinies.

Une liste d'éligibilité à l'emploi de spécialiste en identification génétique est alors constituée des lauréats de la seconde épreuve. Cette liste est valable un an et peut être reconduite. Le chef de service y puise les candidats qu'il souhaite recruter, sans devoir tenir compte d'un quelconque classement. Il est aussi libre de "fermer" une liste s'il n'y subsiste que des candidats qu'il ne désire pas engager.

Les postes disponibles sont ensuite proposés aux candidats lors d'une entrevue d'embauche au cours de laquelle le chef de service accompagné généralement du Coordonnateur scientifique et d'un autre professionnel concerné, "vend" l'emploi en question: le poste est décrit et discuté avec le candidat, celui-ci peut alors visiter le laboratoire, les conditions d'embauche sont alors exposées (horaires, congés, salaire, ...). Réponse est aussi donnée à toute question que le candidat pourrait encore se poser. Un délai de réflexion lui est octroyé pour accepter ou rejeter l'offre.

Le Laboratoire n'a clairement pas de facilité à engager une personne particulière: une scientifique ayant mis au point certaines techniques dans le laboratoire dans le cadre de son stage de fin d'étude a par exemple dû s'y prendre à plusieurs reprises avant de réussir les examens. Le Laboratoire a ainsi dû attendre 2 ans avant de pouvoir l'embaucher.

Sélection des techniciens

Des listes de candidats sont disponibles (« banques de techniciens » du Conseiller au Trésor). Celles-ci sont constituées sur base d'un concours général pour techniciens organisé par le gouvernement du Québec. Aucun examen spécifique n'est organisé pour le laboratoire. Les candidats, sélectionnés sur base de leur curriculum vitae, sont convoqués à une entrevue qui comporte un examen pratique permettant de tester les compétences de base (manipulation et choix des micropipettes, pipetage, manipulation des microtubes, calculs,...).

10. Formation

Formation des techniciens

La formation est assurée sous la responsabilité du chef technicien. Elle se déroule selon un plan établi en accord avec le Coordonnateur scientifique. On estime qu'un an est nécessaire avant que le "formaté" ne devienne opérationnel et autonome pour l'ensemble des tâches qui lui seront confiées.

La formation débute par l'étape d'extraction d'ADN. Des listes d'échantillons fabriqués et connus sont traitées par le « formaté »:

- suites simples connues de sang sur papier buvard séparés par des échantillons sans ADN ("blancs")
- des difficultés sont progressivement ajoutées: protocoles alternatifs, plusieurs tubes pour un échantillon, volumes de lyse différents
- listes d'échantillons réalistes fabriqués
- listes d'échantillons de référence réels (après réussite parfaite de 5 listes d'échantillons réalistes fabriqués)
- listes d'échantillons "lyse différentielle" fabriqués

Le technicien est déclaré apte à toute extraction d'ADN dès la réussite de 10 listes d'échantillons réalistes fabriqués, de 10 listes d'échantillons de référence réels et d'une lyse différentielle servant "d'examen final".

Dès que cette première étape est acquise, le technicien peut prendre en charge des échantillons réels tout en complétant sa formation dans toutes les autres opérations qui peuvent lui être confiées dans le cadre de sa fonction.:

- RT-PCR : formation limitée (suffisamment de personnes maîtrisent déjà cette technique qui sera de toute façon automatisée)
- PCR : 10 listes fabriquées ou constituées d'échantillons issus de validations. L'absence de contamination est vérifiée avant de donner progressivement plus d'autonomie au technicien
- Séquenceur automatique: la manipulation, l'entretien et la calibration de l'instrument sont apprises par manipulation de 3 plaques.
- Lecture des électrophérogrammes: elle se limite à un nettoyage standardisé des données; la logistique et la mise en page des résultats sont enseignées. Le technicien apprend aussi à vérifier la cohérence des résultats entre les deux kits d'analyse (Applied Biosystems Profiler Plus et Cofiler) ainsi qu'à vérifier le profil génétique du contrôle positif.

Formation des Professionnels

Un plan de formation est disponible. Il a été conçu par 3 professionnels expérimentés dans le souci de rendre plus rigoureuse et de standardiser la formation des nombreux nouveaux experts dont le recrutement est prévu dans le cadre de la phase II du projet PCR et dans le cadre du plan de redressement. Il faut aussi recadrer cette initiative dans le contexte de la politique d'assurance qualité.

La formation s'appuie sur un important bagage préexistant en biologie moléculaire. Elle vise à plonger immédiatement la nouvelle recrue dans le bain de l'identification génétique et des sciences judiciaires.

La personne formée est constamment supervisée par deux tuteurs, ce qui lui permet de bénéficier de l'expérience de deux personnes. Chaque tuteur est aussi « rassuré » de pouvoir compter sur l'avis de son collègue. Cela permet aussi de rendre moins critiques les éventuels conflits ou manques d'affinité personnelle.

On estime qu'il faut environ 2 ans à un professionnel avant de pouvoir être pleinement autonome.

Le processus de formation peut être décomposé en cinq 5 phases :

- 1- théorie
- 2- observation
- 3- exécution sous supervision constante
- 4- exécution sous supervision minimale
- 5- consolidation des acquis

La formation théorique est limitée à quelques exposés spécifiques au domaine d'activité permettant au formaté d'appréhender son nouveau contexte de travail.

Pendant la phase d'observation, le disciple suit ses deux tuteurs ainsi que d'autres professionnels confirmés, dans leurs activités d'ouverture de dossiers. Cette phase est terminée par le traitement de quelques dossiers par la personne formée elle-même. Celle-ci suit également les techniciens dans les activités de laboratoire : sérologie conventionnelle, extraction et dosage d'ADN.

Trente dossiers sélectionnés sont réalisés en supervision constante par chacun des tuteurs. Après 6 à 8 mois, dix dossiers majeurs sont traités en supervision minimale. Cette phase de supervision minimale force le formaté à réfléchir seul et lui permet d'atteindre plus d'autonomie en empêchant de fait le dialogue.

Simultanément, le « junior » observe des activités de lecture d'électrophérogrammes (Genescan et Genotyper) et apprend la théorie de l'interprétation des résultats, le traitement statistique et la rédaction de rapports. Le junior est aussi initié aux manipulations de laboratoire (PCR et électrophorèse). Cette étape se termine par un « examen STR » d'une journée.

L'expert en formation rédige alors les rapports pour les quarante dossiers qu'il aura ouverts précédemment sous la responsabilité de chaque tuteur. Ceux-ci sont corrigés par le tuteur. Si le dossier est simple, le rapport signé par le tuteur est envoyé. Si le dossier est plus complexe, la version corrigée est encore vérifiée par un deuxième professionnel avant envoi.

Au terme de ceci, le formaté entame sa seconde année de formation. Des dossiers mineurs sont ouverts et les rapports sont gardés en attente jusqu'au feu vert donné par la coordonnatrice scientifique sur base de l'avis des deux tuteurs. Quelques dossiers majeurs « sans risques » sont également traités (par exemple des dossiers d'agression sexuelle où le problème se situe au niveau du consentement et non au niveau de l'identification).

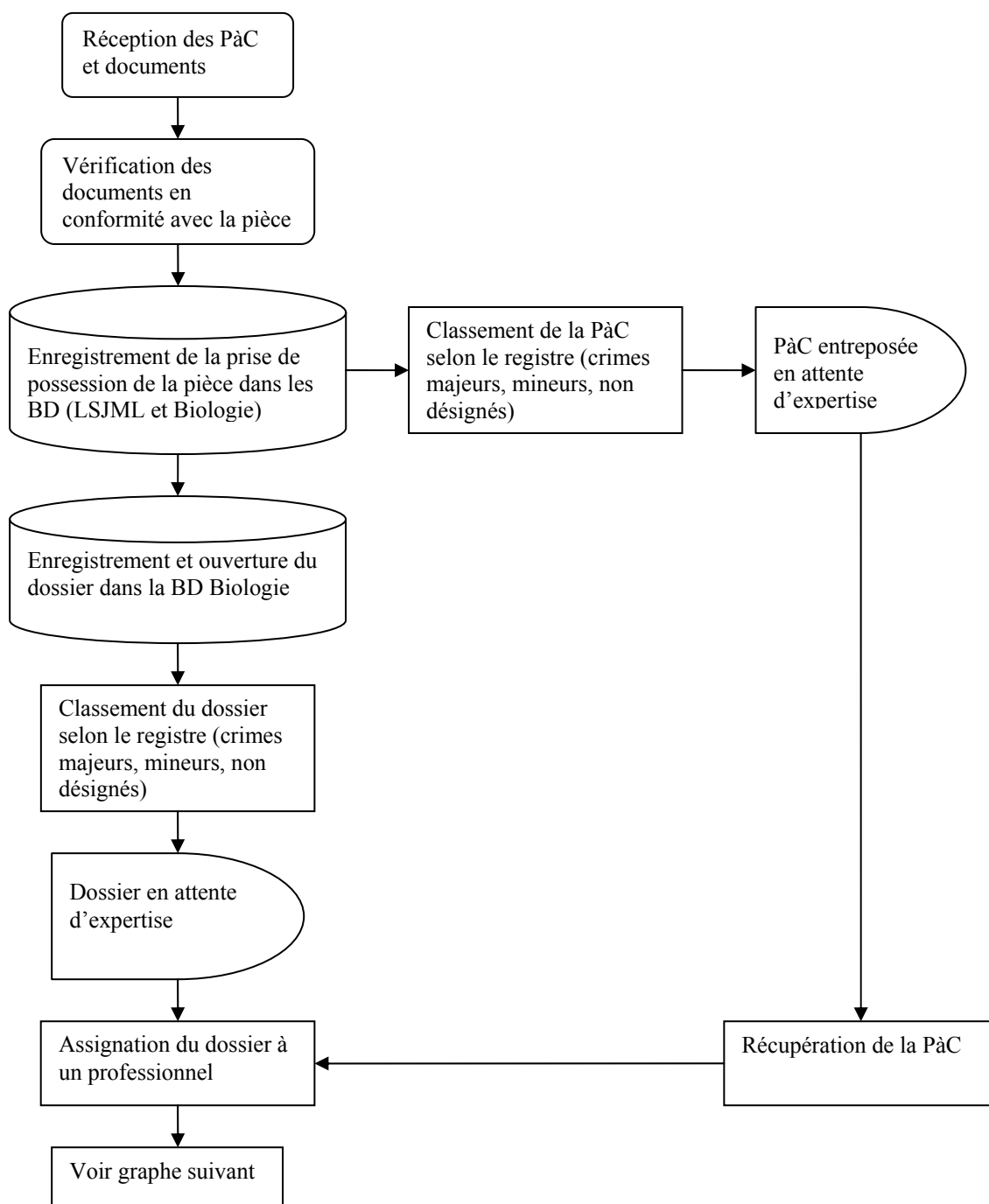
En fin de parcours, le « junior » apprend à corriger des rapports. Ses corrections de dossiers sont vérifiées.

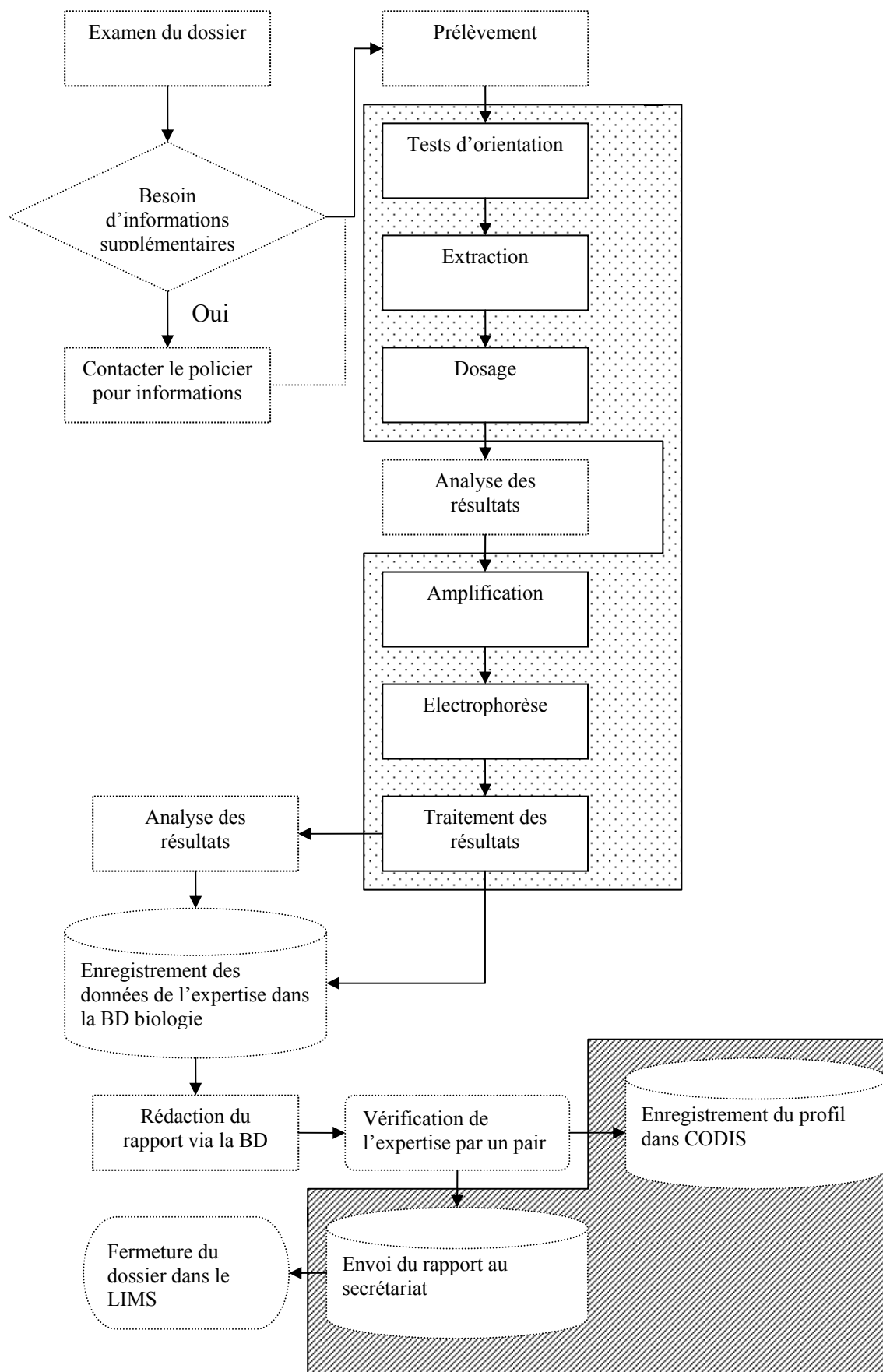
Ayant franchi avec succès l'ensemble de ces étapes, le junior est déclaré apte à travailler de manière autonome sur tout dossier. Au début de sa carrière, le nouveau professionnel se voit cependant interdit d'aide de la part de techniciens pour les tâches liées aux prélèvements.

La formation est achevée par un entraînement au témoignage à la cour : présence à trois procès pour observer les « seniors » et deux simulacres de procès.

11. Organisation du travail

Les étapes du processus d'analyse ADN sont détaillées dans les deux diagrammes suivants. Le premier diagramme montre les étapes de la réception des pièces à conviction à l'attribution du dossier à un professionnel. Toutes ces étapes sont aujourd'hui confiées à un agent de bureau. L'assignation des dossiers est toutefois formellement sous la responsabilité du chef de service qui attribue les dossiers en fonction de leur complexité et des éventuels autres projets qui seraient confiés aux professionnels.





Le second diagramme montre la séquence et l'attribution des activités lors du traitement proprement dit du dossier. Les professionnels sont concentrés sur leurs tâches essentielles : après avoir pris connaissance du dossier, ils procèdent à l'examen des pièces à conviction et aux prélèvements nécessaires. Les échantillons sont alors traités par l'équipe de techniciens (zone en pointillés), le professionnel gardant la responsabilité de toute l'interprétation des données. Le rapport est rédigé par le professionnel mais est vérifié par un deuxième expert. En fin de processus, la saisie des données dans CODIS et le travail administratif d'envoi du rapport sont confiés aux agents de bureau (zone hachurée).

Répartition du travail des techniciens et agents de bureau

Poste	# opérateurs	Performance attendue (par personne)
Extraction ADN (organique)	6/7	1 liste /jour (18 éch. + 2 contrôles)
Dosage (RT-PCR)	1	12 plaques / semaine
PCR (Profiler Plus + Cofiler)	2	2 x 3 listes / jour (26 éch.+ 2 contrôles)
ABI3100	1	3 plaques / jour
Analyse résultats	3/4	2-3 séries / jour
Sérologie	1	n.d.
Réception des pièces	2	n.d.
CODIS	2	n.d.

Un plan de semaine est établi par le chef technicien. Chaque technicien reste en général à un poste fixe pendant une semaine.

Répartition du travail des professionnels

Les dossiers sont distribués par le chef de service en tenant compte des autres missions confiées à chaque professionnel :

- coordination scientifique
- formation et projets de développement
- scènes de crime complexes
- banque de données ADN
- Assurance qualité

Pour 22 professionnels, le chef de service estime qu'une situation idéale serait que 8 équivalents temps plein (ETC) soient consacrés à ces autres activités.

Les performances attendues pour un équivalent temps plein sont :

- 10 dossiers majeurs par mois
- 50 dossiers mineurs par an.

12. **Carrières**

Professionnels

Pendant ses deux ans de formation, le nouveau professionnel est considéré comme « junior ». Au terme de ces deux ans, il devient « expert » et touche une prime de 7% pour emploi de complexité supérieure.

Ensuite, la seule progression possible est salariale, et limitée au début de la carrière. L'emploi de professionnel comporte 18 échelons. Un professionnel arrive en général à l'échelon maximum au bout de dix ans. Les avancées sont annuelles (sauf les 7 premiers échelons qui sont gravés tous les 6 mois) et, en principe, conditionnés par une évaluation positive. Si un avancement d'échelon supplémentaire peut être octroyé en récompense d'un rendement exceptionnel, l'avancement peut aussi être bloqué en cas de performances insuffisantes. On comprendra que la menace d'une telle sanction ou l'attrait d'une telle récompense ne pourra avoir d'effet que sur l'employé qui n'a pas encore atteint l'échelon maximum.

Les possibilités de valorisation sont donc limitées :

- assignation de nouvelles missions : CODIS, validations, formations, « personnalisation » de l'emploi en fonction de la personne.
- politique de pousser certains scientifiques à développer des compétences en gestion afin d'assurer la relève.
- financement de formations (« tout employeur qui se respecte devrait contribuer à l'effort de formation, quel que soit le domaine »). Pas de libération de temps de travail.

Les formations suivies sont modestement valorisées financièrement: des crédits de formation sont accumulés et peuvent donner droit à une prime ponctuelle forfaitaire.

A noter que l'expérience de la nouvelle recrue est mal valorisée financièrement. Comme deux ans d'expérience professionnelle sont exigés, c'est aussi le maximum d'ancienneté qui sera valorisé financièrement au nouvel engagé. De plus seule l'ancienneté dans le secteur public peut être prise en compte. Le « junior » débute donc au mieux à l'échelon 5. Cette faible valorisation de l'ancienneté est une mesure récente destinée à promouvoir l'embauche des jeunes (et probablement à réaliser des économies sur les salaires...). Le diplôme n'a pas d'impact sur le salaire. Et le salaire est non négociable.

Un besoin de restructurer les emplois est ressenti pour valoriser certaines progressions. Il est par exemple envisagé de transformer l'emploi de coordonnateur scientifique en poste de cadre.

Le salaire des professionnels est peu compétitif par rapport au secteur privé : entre 41000 \$ et 68000 \$ (annuel) en fonction de l'échelon + prime de 7% pour complexité supérieure.

Pour compenser cet inconvénient à l'embauche, les avantages sociaux sont mis en évidence:

- fond de pension
- 20 jours de vacances / an (au bout d'un an de travail)
- Emploi syndiqué
- Assurance soins de santé (médicaments / maladie) obligatoire
- 35 heures / semaine avec horaire variable (entre 7h30 à 18h)
- Droit à 1 jour / mois de congé de maladie (cumulable)

Période d'essai

Employés occasionnels : leur contrat peut être interrompu à tout moment

Employés réguliers : une période de probation est prévue pendant laquelle il peut être mis fin au contrat (1 an pour professionnels, 6 mois pour techniciens). Après la période de probation, le contrat ne peut être terminé qu'en cas de fermeture du service ou en cas de baisse d'activité. Après 24 mois, la permanence d'emploi est acquise. L'employé est relocalisé en cas de fin de service.

Aménagement du temps de travail

Vu les objectifs gouvernementaux de réduction des coûts, le travail à temps partiel est en principe bien accepté. Ces aménagements étaient cependant incompatibles avec le plan de redressement. Ils étaient donc refusés. Maintenant que le plan est bien avancé, les demandes sont acceptées (mais elles sont peu nombreuses).

Le travail à domicile est permis aux professionnels qui souhaitent travailler sur des dossiers. Il s'agit là d'une décision purement interne au service de biologie.

Evaluation

Une évaluation formelle annuelle est prévue pour chaque employé. Le passage à un échelon supérieur est conditionné par une évaluation positive.

Les fiches de notation du personnel sont différentes en fonction de la classe d'emploi. La notation des professionnels est fondée sur des critères plus généraux que la notation des fonctionnaires (techniciens et agents de bureau).

De plus, si les professionnels reçoivent une note allant de insuffisant à excellent pour chaque facteur, les différentes notes possibles sont, pour les techniciens, adaptées à chaque facteur. A titre d'exemple, nous pouvons comparer le premier facteur d'appréciation : la quantité de travail.

Professionnel	Fonctionnaire
<ul style="list-style-type: none">- ne s'applique pas- insuffisant- suffisant- très bon- excellent	<ul style="list-style-type: none">- ne concerne pas la personne notée- accomplit moins que le travail demandé- Omet souvent une partie importante de son travail- Accomplit le travail demandé- Accomplit parfois plus que le travail demandé- Je ne suis pas en mesure de répondre

Le tableau suivant énumère les facteurs d'appréciation pour les professionnels et les fonctionnaires :

Professionnel	Fonctionnaire
<ul style="list-style-type: none"> - Quantité de travail - Précision et fini - Diligence et rapidité - Maîtrise des lois, règlements, procédures et techniques - Attention et intérêt porté à son travail - Imagination et esprit créateur - Facilité d'adaptation au changement - Succès dans ses communications et ses contacts - Habileté démontrée dans la solution des problèmes - Acceptation des responsabilités - Esprit de synthèse - Initiative démontrée dans la planification et l'exécution de son travail - Collaboration manifestée au travail - Esprit de décision - Facteurs supplémentaires libres - appréciation globale 	<ul style="list-style-type: none"> - Quantité de travail - Qualité du travail - Fréquence des erreurs - Observance des délais - Utilisation des connaissances - Méthode de travail - Assiduité - Ponctualité - Communications orales - Communications écrites - Initiative - Application au travail - Sens des responsabilités - Esprit de décision - Relations humaines - appréciation globale

13. Communication interne

Il n'y a pas, au sein du service de biologie, de réunions fréquentes entre tous les membres du personnel telle qu'elle est organisée au labo DNA de l'INCC. Des réunions plus ciblées sont néanmoins organisées :

- Réunion des techniciens (1h toutes les 2-3 semaines) avec résumé écrit, organisée par le chef technicien
- Réunion des professionnels organisées « au besoin », soit sur un sujet scientifique, soit sur un dossier particulier. L'organisation de réunions de type « journal club » est en projet.
- Réunions fréquentes, en petit comité, par rapport aux projets en cours.

M. Laberge convoque par ailleurs des réunions de service plusieurs fois par an et est en contact continu avec le Coordonnateur scientifique et le chef technicien :

- Réunion de service : 3-4 / an

La communication relative aux dossiers est généralement assurée via le « dossier papier » au moyen de notes manuscrites sur les documents ou via le système de gestion des données.

La communication par rapport à l'ensemble du laboratoire est formalisée essentiellement par :

- Réunions du personnel avec le directeur : 3-4 / an
- Midi-conférences : discussions de dossiers interdisciplinaires ou autres séminaires
- Journal du laboratoire

14. Enquête relative à la motivation des employés

La présente enquête n'a pas grande prétention. Son objectif se limite à vérifier si l'impression générale de satisfaction que j'ai ressentie lors de mes deux semaines de stage pouvait être objectivée. Elle est certainement incomplète et souffre probablement d'erreurs méthodologiques (je pense par exemple au fait que je ne tiens pas compte des erreurs possibles dues aux réponses manquantes).

La manière d'aborder ici la motivation est calquée sur l'article « Work motivation of public service : a view from Canada » de Haccoun et Taggar (in « la motivation au travail dans les services publics³, p.207-223). Celui-ci décrit la motivation dans les services publics fédéraux canadiens selon deux perspectives : la récompense (reward) et le travail proprement dit (job design). Les principes fondamentaux de ces perspectives sont discutés et évalués par rapport aux résultats d'une enquête à grande échelle menée au niveau des services publics fédéraux canadiens par Statistics Canada (« 1999 public service employee survey »).

N'ayant pas la prétention de reproduire une telle étude au niveau du LSJML, je me suis limité à 22 points, pour la plupart repris de l'article en question. Il s'agissait d'affirmations auxquelles 5 réponses étaient possibles : absolument d'accord (AA), plutôt d'accord (PA), plutôt pas d'accord (PP), absolument pas d'accord (AP) ou sans avis. Un questionnaire anonyme a été distribué au personnel du service de biologie.

31 personnes ont complété le questionnaire anonyme qui leur avait été remis. Il s'agit donc d'un taux de réponse de l'ordre de 75%. Les réponses sont réparties comme suit : 3 agents de bureau, 13 techniciens (y compris 2 chefs techniciens), 18 professionnels. L'information par rapport au type de contrat (régulier ou occasionnel) n'a pas été collectée.

Pour simplifier la discussion, les réponses ont été réparties en deux groupes « d'accord » (AA et PA) ou « pas d'accord » (AP et PP)

Récompenses - Équité.

L'individu évalue les avantages qu'il retire de son emploi par rapport à sa contribution en faveur de son employeur et compare ensuite à sa propre situation à sa perception de la situation d'autres personnes. Lorsqu'il perçoit une égalité, il éprouve un sentiment d'équité.

Avantages (Outcomes)	AA	PA	PP	AP
1. Mon emploi (niveau et échelle) est correctement évalué par rapport à celui d'autres personnes de mon organisation ou du service public en général dont le travail est comparable	8	13	6	3

En considérant que le salaire est le principal (et même le seul) avantage que peut recevoir tout employé du laboratoire et que ce salaire est déterminé par la catégorie d'emploi et par l'échelle à laquelle se situe l'employé en fonction de l'ancienneté qui lui est reconnue, il est

³ La motivation au travail dans les services publics, dir. Th Duvillier, JL Genard, A Piroux, éd. L'Harmattan (2003)

positif de constater que la majorité des répondants (70%) sont en accord avec la manière dont leur emploi est évalué.

Contribution (input)	AA	PA	PP	AP
2. Ma charge de travail est raisonnable	12	12	3	3
3. Je suis capable d'accomplir ma charge de travail pendant mes heures de travail normales	15	8	5	2
4. Durant l'année écoulée, j'ai dû prêter des heures supplémentaires payées	7	11	1	8
5. Durant l'année écoulée, j'ai dû prêter des heures supplémentaires non payées	1	2	5	19

L'ensemble des techniciens et agents de bureau considèrent que leur charge de travail est raisonnable, tandis que seuls 60% des professionnels sont d'accord avec l'affirmation 2. Il n'est alors pas surprenant de constater que ce sont surtout des professionnels qui estiment ne pas être capables d'accomplir leur charge de travail durant leurs heures normales. Cette charge perçue comme excessive ne semble pourtant pas devoir être systématiquement absorbée bénévolement puisque une très faible minorité (3 personnes) seulement estime avoir dû prêter des heures supplémentaires non payées.

Les employés du service de biologie semblent donc majoritairement percevoir leur système de récompense comme équitable : un emploi correctement évalué requérant des efforts raisonnables de leur part.

Motivation intrinsèque

Selon le modèle sur les caractéristiques du travail de Hackman et Oldham, les emplois qui sont intrinsèquement motivants possèdent les caractéristiques suivantes :

- La variété des compétences : l'emploi requiert des activités qui sollicitent plusieurs compétences et habiletés de la part de l'employé
- L'identité de la tâche : l'emploi permet à l'employé d'effectuer des « tâches entières », des parts de travail identifiables qui peuvent être mises en relation avec les objectifs généraux poursuivis
- Le sens de la tâche : la perception de l'impact de l'emploi sur la vie d'autres personnes
- L'autonomie : la liberté dont dispose l'employé de déterminer ses échéances et sa manière de travailler
- Le feed-back : l'information que l'employé reçoit quant à l'appréciation de ses performances

Pour être motivé, l'individu doit se considérer responsable des résultats de son travail, ressentir que son travail a un sens et doit avoir connaissance des résultats du travail qu'il réalise.

Variété des compétences

	AA	PA	PP	AP
6. Si j'ai des suggestions à faire par rapport à la manière d'améliorer le travail, mon superviseur direct y sera attentif	10	12	6	3
7. Mon superviseur m'autorise à suivre des formations pour mon travail	12	14	1	1
8. J'ai la possibilité de développer et d'utiliser mes compétences pour progresser dans ma carrière	8	10	8	2

70 % des employés ont l'impression de pouvoir influencer la manière dont le travail peut être réalisé. Plus de 90 % estiment qu'ils ont l'appui de leur superviseur pour suivre des formations. Plus de 60% considèrent qu'ils ont la possibilité de développer et utiliser leurs compétences pour progresser dans leur carrière. Un bémol cependant : la proportion de techniciens ayant cette impression est bien plus faible que pour les autres groupes.

L'identité de la tâche

	AA	PA	PP	AP
9. Je sais dans quelle mesure mon travail contribue aux objectifs de mon service	18	12	1	0
10. Je suis capable d'expliquer clairement le cadre général de mon travail (mission du service, stratégie, objectifs,...)	20	11	0	0

Tous se sentent capables d'expliquer le cadre général de leur travail et, à une exception près, tous considèrent qu'ils savent dans quelle mesure leur propre travail contribue aux objectifs de leurs services.

Sens de la tâche

	AA	PA	PP	AP
11. Je pense que le travail que j'accomplis est important	26	5	0	0
12. Je suis fier du travail qui est réalisé dans mon service	25	6	0	0

Tous les répondants déclarent que leur travail est important et sont fiers du travail réalisé dans leur service. La grande majorité se déclare même absolument d'accord avec les propositions 11 et 12 !

Autonomie

	AA	PA	PP	AP
13. On m'encourage à prendre des initiatives et à être créatif dans mon travail	10	11	6	3
14. Je prends des initiatives dans mon travail	11	15	3	1
15. Mon superviseur immédiat m'autorise à déterminer moi-même ma manière de travailler	11	10	4	4

La majorité (70 %) des répondants se sentent encouragés à prendre des initiatives et déclarent en prendre (87%). Il faut cependant noter une grande différence entre groupes : parmi les techniciens, seuls 45 % se sentent encouragés à prendre des initiatives ! 72 % se sentent capables d'influencer leur manière de travailler.

Feed-back

	AA	PA	PP	AP
16. Je reçois un feedback utile de mon superviseur immédiat par rapport à mon travail	7	10	7	6
17. Mon superviseur immédiat me témoigne de la reconnaissance lorsque j'ai fait du bon boulot	10	10	6	5
18. Mon superviseur immédiat me tient informé de ce qui peut affecter mon travail	6	16	4	2

Est-ce la contrepartie obligée du degré d'autonomie qui transparaît des réponses aux questions 13 à 15 ? Une faible majorité (57 %) des employés considèrent qu'ils reçoivent un feed-back utile de la part de leur superviseur. Une proportion légèrement plus élevée estime pourtant qu'on lui témoigne de la reconnaissance. Une majorité nette déclare par contre être informée de ce qui peut affecter son travail.

Impression générale

Cette brève enquête semble indiquer que le LSJML, en ce qui concerne le service de biologie en tout cas, a réussi à créer des emplois motivants. Seule la question du feed-back semble moins nettement positive que les autres paramètres étudiés.

Ces résultats semblent confirmés par les dernières questions, plus générales, dont les réponses montrent que la grande majorité des employés est satisfaite de son travail, même si on observe qu'une minorité (20%) ne semble pas satisfaite de ses perspectives d'avenir au laboratoire.

	AA	PA	PP	AP
19. Je suis satisfait de l'ambiance de travail	10	17	2	2
20. Je suis satisfait de mes perspectives d'avenir au laboratoire	7	15	3	3
21. Les tâches qui me sont confiées correspondent à mes compétences	14	16	1	0
22. A tout bien considérer, je suis globalement satisfait de mon emploi	14	16	1	0

15. Conclusions

Ces deux semaines passées au sein du service de biologie du LSJML m'ont permis de découvrir un laboratoire proche de mon propre service mais qui a déjà réussi à s'adapter à la croissance de la demande en se développant ainsi qu'en modifiant son organisation.

En guise de conclusion, je synthétise ci-dessous 10 points majeurs relevés lors de ce stage d'observation :

- 1) Le LSJML occupe une place claire dans le paysage judiciaire québécois. En position de monopole, le LSJML est capable de prévoir la demande à laquelle il devra faire face alors que l'INCC (pour l'analyse ADN et les autres domaines d'expertise pour lesquels elle n'a pas de monopole de fait) ne peut qu'estimer quelle part du marché lui sera confiée par rapport à ses concurrents. Augmenter les capacités de l'INCC n'apparaît pas comme une obligation puisque le travail peut également être confié à des laboratoires universitaires ou privés. Il serait pourtant utile d'évaluer dans quelle mesure une augmentation de capacité de l'INCC ne pourrait pas contribuer à réduire les frais de justice.
- 2) Le LSJML actuel est né en 1996 de la fusion de deux laboratoires mais repose sur une histoire déjà longue. Le laboratoire des sciences judiciaires de la fin des années 80 – début des années 90 avait apparemment souffert de quelques années de direction intérimaire. Force est de constater que l'INCC souffre à son tour d'une direction non seulement provisoire mais surtout incomplète. La situation est grave, d'autant plus que l'INCC est une institution encore très jeune et en pleine croissance.
- 3) La direction du LSJML peut situer son action dans le cadre d'une entente de gestion et d'un plan stratégique approuvés par son autorité de tutelle. Les performances sont évaluées par rapport à des objectifs mesurables. L'INCC est uniquement encadré par les textes législatifs qui le fondent et énumèrent ses missions légales. La direction a pris l'initiative de rédiger un plan stratégique mais celui-ci n'a jamais été formellement approuvé par l'autorité de tutelle.
- 4) Les contraintes de la fonction publique entravent parfois le développement du LSJML notamment en ce qui concerne l'engagement de personnel supplémentaire, malgré la relative autonomie conférée par le statut d'UAS. La transformation en « agence » ministérielle est à l'étude, l'objectif étant d'accroître le degré d'autonomie de l'institut en lui offrant ainsi la flexibilité dont il a besoin pour atteindre ses objectifs. L'INCC, comme institut à gestion séparée, bénéficie aussi d'une relative autonomie, mais nombre de décisions nécessitent encore l'approbation de l'autorité de tutelle ou de l'inspection des finances. Le recrutement de nouveaux collaborateurs se transforme parfois en parcours du combattant. L'exemple d'une personne sélectionnée fin décembre pour un remplacement prévu de 6 mois d'un collaborateur partant en congé pour convenances personnelles à partir du 1^{er} janvier, mais n'ayant pu entrer en service que le 26 avril, est éloquent. Des réflexions pourraient être menées pour évaluer dans quelle mesure l'autonomie de l'INCC ne devrait pas aussi être augmentée.
- 5) Les dossiers d'expertise sont confiés au LSJML essentiellement par les services de police. La répartition des dossiers entre les différents experts est une décision purement interne, de même que la sélection des dossiers prioritaires. En Belgique, l'analyse est requise par un magistrat qui désigne nominativement l'expert et non le laboratoire. Outre que cette désignation personnelle « d'un homme de l'art » n'a, d'un point de vue scientifique, plus de sens dans le cadre d'un laboratoire accrédité, la procédure est lourde tant pour les magistrats que pour l'organisation du laboratoire. L'expert est en outre constamment en position inconfortable, tiraillé entre sa responsabilité personnelle d'expert désigné pour

certaines dossiers et sa responsabilité de membre du laboratoire tenu de respecter les règles en vigueur, parfois en opposition avec les exigences de certains magistrats.

- 6) L'inexistence de postes de gestion intermédiaires entre le chef de service et le laboratoire est dénoncée au LSJML. A l'INCC, la situation semble ici meilleure (en théorie uniquement !), puisqu'il existe trois niveaux de personnel dirigeant au lieu de deux au LSJML. On pourrait envisager de créer un poste supplémentaire, chef de laboratoire (équivalent du chef de division), mais les avantages d'une telle option devraient absolument être mis en balance avec les risques liés à l'ajout d'un niveau hiérarchique. La constitution de plus petites équipes rassemblées autour d'un projet ou d'une mission commune, pour former une structure « en râteau » est une alternative à envisager.
- 7) L'organisation du service de biologie du LSJML mérite qu'on s'en inspire. Elle semble résulter du compromis idéal entre la nécessité d'être productif et la volonté de maintenir un travail de qualité et motivant en limitant la charge de travail à des niveaux considérés comme acceptables par tous.
 - a. Les dossiers sont traités individuellement par les experts
 - b. Le travail de laboratoire est effectué en lots par une équipe de techniciens encadrée par un chef d'équipe
 - c. L'administration et le suivi des dossiers est facilité par l'informatisation du laboratoire
 - d. Les experts sont libérés d'un maximum de tâches administratives par les agents de bureau.
 - e. Une personne est désignée pour assurer la coordination scientifique du laboratoire
 - f. Les projets de développement sont assumés par les experts libérés d'une partie de leurs obligations opérationnelles.
- 8) Le recrutement au LSJML s'appuie sur des listes de lauréats établies après sélection sévère des candidats, quelque soit le statut du poste (occasionnel ou permanent). Le passage d'un poste occasionnel à un poste permanent est une décision purement administrative. Au niveau fédéral belge, l'employé contractuel dont le poste a été ouvert au recrutement d'un agent statutaire doit passer avec succès les épreuves de sélection.
- 9) L'évaluation des employés est basée sur de nombreux critères, parmi lesquels la quantité de travail. Des normes de performances ont été définies et la progression de carrière est conditionnée par une évaluation positive. L'évaluation est en ce moment inexistante à l'INCC, attendant l'introduction des cercles de développement. Notons également que l'état fédéral belge a choisi de dissocier l'évaluation de la récompense. La progression de carrière est liée à l'acquisition formelle de nouvelles compétences via des formations certifiées.
- 10) L'enquête de motivation menée au LSJML est très encourageante. Il serait utile de mener une étude équivalente à l'INCC. Elle pourrait être répétée ultérieurement, après mise en place d'une série de réformes (réorganisation, informatisation, cercles de développement, ...) afin de vérifier si, parallèlement à l'effet escompté sur la production, la motivation du personnel est affectée (positivement ou négativement).

Sources :

- rapports d'activité de 1999-2000 à 2003-2004
- entente de gestion pour la mise en place d'une unité autonome de service (12/06/1996)
- L'implantation d'un laboratoire d'analyse de l'ADN selon la méthode PCR-multiplex à la direction des expertises judiciaires (octobre 1995)
- Accueil et visite du LSJML par M. Laberge
- Visite du service biologie avec Mme Christine Jolicoeur, coordonnatrice scientifique
- Discussion avec M. Nabil Laham, responsable qualité du LSJML
- Réunion avec M. Laberge, Mme Jolicoeur et Mme Karine Marcoux, relative à l'évolution du laboratoire, son organisation et son mode de décision.
- Discussion avec Mme Marcoux et Mme Manon Landry, relative à leur fonction de technicienne en chef
- Discussion avec M. Léo Lavergne, relative au LIMS
- Discussion avec Mme Diane Séguin relative à sa fonction de professionnelle et à ses tâches en développement (automatisation)
- Discussion avec M. Lavergne relative à la formation des nouveaux professionnels
- Sondage sur la Qualité (2004)
- Analyse du processus organisationnel, des processus de travail et de la gestion (ENAP) - rapport final (décembre 2004)
- Planification stratégique (janvier 2005)
- Descriptions d'emploi
- Plan de formation du professionnel
- Organigramme du ministère de la sécurité publique
- Canevas d'entrevue d'agent de bureau (CODIS)
- Fiche de notation du personnel – fonctionnaire
- Exemple d'horaire de travail de techniciens
- Fiche d'appel aux candidats pour un poste de technicien de laboratoire
- Question d'examen pratique pour l'entrevue d'un candidat technicien
- CT de demande d'autorisation de recrutement
- Rapport final du comité de travail ADN
- Discussion avec M. Laberge relative à la gestion des ressources humaines dans son service
- Discussion avec Mme Marcoux relative à la formation des techniciens
- Discussion avec Mme Diane Séguin et M. Claude Chamberlin par rapport au LIMS

Abbreviations

DNA / ADN	Deoxyribonucleic Acid / Acide désoxyribonucléique. Par extension dans ce document : les activités de laboratoire d'identification génétique.
ENAP	Ecole Nationale d'Administration Publique
ETC	Equivalent temps complet
GRC	Gendarmerie Royale du Canada
INCC	Institut National de Criminalistique et de Criminologie
LSJML	Laboratoire de Sciences Judiciaires et de Médecine Légale
<i>n.d.</i>	Non disponible
PCR	Polymerase Chain Reaction
RFLP	Restriction Fragment Length Polymorphism
UAS	Unité Autonome de Service