Industrie, Sciences et Technologie Canada

Industry, Science and Technology Canada

ISTC À L'HEURE DE FONCTION PUBLIQUE 2000

DOCUMENT N^{O} I

FP 2000

SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS

Canada

JL108/.C3/v.1
Canada. Industry, Science
Public Service 2000 : the
ISTC way : document I : P
AWZM c. 1 aa ISTC

INDUSTRY CANADA/INDUSTRIE CANADA
54548

[redacted]

DATE DUE - DATE DE RETOUR

~~FEB 12 1993~~	
SEPT 20 1993	

ISTC À L'HEURE DE FONCTION PUBLIQUE 2000

DOCUMENT N^{O} I

FP 2000

SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS

FP 2000

SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS

Les recommandations des Groupes de travail de Fonction publique 2000 ont été divisées en trois catégories. Ce document présente ces recommandations en conformité avec la catégorisation suivante:

1. **Ces recommandations que les ministères ont l'autorité d'exécuter immédiatement.**

2. **Ces recommandations dont l'exécution repose sur les décisions du Conseil du Trésor, de la Commission de la Fonction publique, du Bureau du Conseil privé, des Agences de services communs ou d'une combinaison de ceux-ci.**

3. **Ces recommandations dont l'exécution exigera possiblement une modification à la législation présente.**

5 octobre 1990

INITIATIVES MINISTÉRIELLES

DOTATION

Recrutement

6. Les agents de recrutement devraient être en contact direct avec les gestionnaires effectuant l'embauchage. Actuellement, dans plusieurs ministères, cette relation s'effectue par l'entremise d'agents ministériels de dotation. En plus d'affaiblir la communication, ce processus amenuise la responsabilité d'offrir un service dans les meilleurs délais.

   Les besoins en ressources peuvent faire l'objet de prévisions plus fréquentes et l'on pourrait embaucher des candidats à l'avance, en fonction de ces prévisions.

   Il faudrait accroître l'utilisation de répertoires de candidats présélectionnés, tant au niveau de l'organisme parlementaire qu'à celui des ministères.

   Lorsque c'est indiqué, on pourrait tenir simultanément des concours externes et internes.

   Le délai de réponse à des annonces pourrait être réduit à une durée qui reste toutefois raisonnable pour les candidats.

   On pourrait utiliser plus souvent des énoncés de qualités généraux.

   On pourrait réduire la documentation à un minimum.

   Diverses étapes d'évaluation des candidats pourraient se dérouler simultanément.

   Les listes d'admissibilité pourraient faire l'objet d'une utilisation plus générale.

11. Les employés à temps partiel devraient faire l'objet d'une sélection conforme aux normes et procédés habituels de recrutement et ils devraient être admissibles au déploiement et aux concours internes.

20. Les employés occasionnels peuvent être embauchés et rémunérés à l'heure ou pour des périodes continues allant jusqu'à six mois.

Déploiement

21. Afin d'assurer la souplesse nécessaire pour le service au public et le perfectionnement de l'effectif, le déploiement permanent ou temporaire de l'effectif devrait relever de la gestion (sous réserve des considérations ci-après).

22. On s'attendra à ce que les gestionnaires exercent leurs responsabilités en ce domaine de façon équitable et qu'ils prennent l'initiative d'expliquer ouvertement leurs décisions de déploiement à leur effectif.

23. On s'attend à ce que les gestionnaires continuent de respecter les politiques pertinentes de l'employeur, notamment en ce qui concerne les exigences linguistiques et les exigences en matière de sécurité.

25. Dans toutes les situations où le consentement à un éventuel redéploiement ne constitue pas une condition d'emploi, la décision relative au déploiement devrait reposer sur les relations normales de consentement mutuel entre la gestion et les employés.

26. À l'exception des situations visées par les dispositions sur l'affectation provisoire et la rémunération provisoire, la souplesse accrue accordée aux gestionnaires ne devrait pas s'étendre au déploiement de personnes dont le niveau de classification est inférieur à celui du poste à pourvoir. (sauf pour la catégorie de gestion)

27. Afin de faciliter le mouvement latéral, les ministères devraient établir des bureaux d'affectation qui faciliteront le déploiement entre unités organisationnelles et l'organisme central devrait établir un bureau facilitant le mouvement latéral interministériel. (aussi CT\CFP)

29. Les cadres devraient faire appel à l'éventail des outils d'évaluation mis à leur dispositions lors de l'organisation des concours de promotion. Ils devraient choisir l'un de ces outils en s'en remettant de moins en moins à l'entrevue et en insistant sur les outils qui les aideront à connaître le potentiel éventuel des candidats.

30. Le processus de promotion devrait se dérouler par voie de concours, sauf dans les cas où l'on peut démontrer que le candidat qui satisfait le mieux à l'énoncé de qualités peut être recruté sans concours.

34. Les employés considèrent les nominations intérimaires de longue durée comme une source importante d'injustice au sein du système de dotation; il faudrait donc éviter ces nominations.

Stage probatoire

39. Il faudrait offrir aux cadres une formation et un soutien pour ce qui est du recours au renvoi en cours de stage suivant le recrutement. (aide du CT)

Recours

45. Les cadres devraient fournir des observations postérieures à l'entrevue de sélection dans toutes les mesures de dotation.

Équité en matière d'emploi

53. L'organisme parlementaire devrait mettre au point, de concert avec les ministères et l'employeur, des stratégies de recrutement adaptées à ces besoins. (avec CFP)

54. Il faudrait profiter davantage de la facilité accrue de réaffectation recommandé dans le présent rapport pour favoriser le perfectionnement des fonctionnaires qui sont membres des groupes cibles d'équité en matière d'emploi.

POLITIQUES ADMINISTRATIVES ET LE RÔLE DES ORGANISMES DE SERVICES COMMUNS

Recommandations sur une politique des services communs

Gestion ministérielle

10. Que des sous-chefs assurent qu'une souplesse et des délégations de pouvoir

accrues que des organismes centraux accordent sont correctement communiquées et qu'elles correspondent à des délégations de pouvoir, une souplesse et des responsabilités équivalentes pour les cadres.

11. Que des sous-chefs étudient des structures internes de délégation de pouvoir, des procédures et des responsabilité afin d'assurer que des cadres disposent du maximum de souplesse et de pouvoir possibles pour gérer des programmes et fournir des services au public ou aux clients ministériels.

Organismes centraux

14. Que le Secrétariat du Conseil du Trésor et des ministères élaborent des programmes étendus de communications afin d'assurer que tous les employés sont au courant des politiques nouvelles ou changées, de leur niveau de pouvoir et des répercussions de ces politiques sur leurs responsabilités. (et CT)

Ministères

17. Que des ministères accordent une priorité élevée à l'établissement d'une orientation compatible vers les communications afin d'appuyer des initiatives d'envergures gouvernementale en matière de communications. Ce procédé assurera que tous les employés du ministère connaissent et comprennent les principes des politiques administratives nouvelles ou modifiées, leur niveau de pouvoir, les moyens d'obtenir de l'aide et les répercussions des changements sur la prestation de programmes ministériels.

18. Que des ministères fournissent ou appuient la formation requise pour assurer que tous les employés sont en mesure de profiter au maximum des pouvoirs accrus fournis.

ADAPTATION DE LA MAIN-D'OEUVRE

Recrutement

2. Dans toute la Fonction publique, mais particulièrement en ce qui concerne le recrutement des débutants ayant une formation postsecondaire et des cadres de l'extérieur, les critères de présélection et de sélection doivent englober les diverses dimensions de l'adaptabilité. (aussi CFP)

5. Il importe que l'expérience acquise par les stagiaires englobe le service en région sur la ligne de front de la prestation des programmes.

6. La méthode des dépenses courantes aura été mise en oeuvre, les pools devraient être constitués uniquement sur la base des engagements globaux des ministères en matière de recrutement.

10. Les comités de sélection chargés du recrutement, de la promotion et du perfectionnement doivent être composés de femmes, d'hommes et de membres de groupes minoritaires. (aussi CFP)

16. Nous recommandons que les grands ministères, et le SCT, pour le compte de l'ensemble de la Fonction publique, publient annuellement des rapports indiquant le nombre de vacances par catégorie et par niveau prévues pour chaque années au cours des cinq années suivantes. (aussi CT)

19. L'accès préférentiel doit être accordé sur la base de l'adaptabilité de l'employé ainsi que sur la valeur qu'en tirera la Fonction publique. (aussi CT)

20. Tous les programmes des cours de formation pour les surveillants et les gestionnaires doivent comprendre des cours sur la gestion efficace dans une Fonction publique qui valorise de nombreuses cultures et l'égalité des chances. (aussi CT)

Le pouvoir

23. Il ne faudrait pas avoir un système généralisé de déstratification ou de renonciation aux services de nombre d'employés actuellement dans la catégorie SM-EX.

24. La déstratification devrait être considérée comme une conséquence de la décentralisation et du pouvoir. (aussi CT)

Évaluations

36. Les rôles et les attentes raisonnables des deux parties dans le processus d'évaluation du rendement doivent être clarifiés au cours des programmes d'orientation à l'intention de nouveaux employés.

37. Les cours de base pour les surveillants et les gestionnaires doivent enseigner les aptitudes en matière d'évaluation du rendement.

38. Pour l'ensemble des cadres, en commençant avec les sous-ministres, les opinions des subordonnés sur la qualité du leadership dont ils on fait preuve au cours de la période d'évaluation doit être prise en considération par les responsables de l'évaluation. (aussi CBP et CT)

Que faire avec les mauvais employés?

39. Les gestionnaires doivent être formés pour bien utiliser les périodes de probation, l'entraînement, l'entrevue dans des situations délicates, l'identification des faiblesses dans le rendement et les techniques de gestion des employés qui posent des problèmes.

RELATIONS DE TRAVAIL

Formation des cadres

30. Les cadres devraient recevoir une bonne formation théorique en matière de relations de travail. (aussi CT)

31. L'employeur devrait mettre à la disposition des cadres des interprétations complètes des nouvelles conventions collectives, et leur donner la formation nécessaire. (aussi CT)

32. Il faudrait améliorer la consultation à l'échelle des ministères et de l'ensemble de la Fonction publique en élargissant l'étendue de la consultation et en veillant à ce qu'elle se produise au début du processus d'élaboration des politiques. Les cadres supérieurs devraient se montrer disposés à la consultation. (aussi CT)

RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES SOCIAUX

12. Voici les principes qui sous-tendent les primes d'encouragement et de reconnaissance des ministères et de la Fonction publique toute entière : (aussi CT)

. souples, établies sur mesure et contrôlées par les sous-chefs en fonction des objectifs de l'organisation,

. il faut déléguer leur application, dans la mesure du possible, aux gestionnaires afin d'assurer qu'elles arrivent à motiver les employés et qu'elles demeurent simples, opportunes et largement utilisées,

. courte période entre l'événement à célébrer et la remise de la prime, dans la mesure du possible,

. conçues pour reconnaître et récompenser les employés individuels et les groups d'employés,

. publiciser l'événement pour avoir le plus d'impact possible sur les pairs,

. reconnaître les «héros anonymes» ainsi que les «employés de renom», et

. accorder de nombreuses petites primes en plus de quelques primes importantes.

13. b) Les programmes des primes des ministères devraient être encouragés:

. primes à l'initiative,
. primes au mérite,
. primes spéciales, et
. primes pour longs états de service.

c) Les programmes de primes à l'échelle de la Fonction publique devraient être encouragés:

. certificats de retraite des agents supérieurs,
. primes d'excellence, et
. primes pour réalisations exceptionnelles.

d) Les sous-chefs devraient utiliser pleinement le nouveau programme de «primes spéciales» et établir pour leur organisation des primes d'encouragement «spéciales» pour souligner des objectifs ou des préoccupations particulières.

f) Le Groupe de travail sur la rémunération et les avantages sociaux recommande que les gestionnaires des ministères soient remboursés pour les dépenses raisonnables qu'ils engagent pour organiser des célébrations spéciales, en reconnaissance des contributions de leurs groupes et de leurs équipes.

19. Les futures politiques, directives et lignes directrices, qu'elles émanent des organismes centraux ou des sous-chefs, devraient reconnaître: (aussi CT)

. les doubles responsabilités des employés envers leur travail et leurs familles, et

. la nécessité pour l'employeur de comprendre les besoins des employés au chapitre de l'équilibre entre leur travail et leurs responsabilités familiales.

21. Le Groupe de travail recommande d'élargir les programmes actuels d'aide aux employés des ministères pour qu'ils incluent des renseignements et des services (aussi CT)

d'orientation sur les ressources communautaires en matière de soins destinés aux enfants et aux personnes âgées.

31. a) Les sous-chefs devraient utiliser davantage les programmes d'affectation existants comme moyen de répondre aux situations uniques en matière de recrutement.

b) Les sous-chefs devraient envisager l'utilisation des communications électroniques pour permettre aux employés de travailler davantage à la maison afin de réduire leurs déplacements quotidiens.

33. d) L'on recommande aux gestionnaires de traiter les cas de rendement médiocre en ayant recours aux évaluations de rendement, aux réaffectation et à la formation et de n'avoir recours aux indemnités de fin d'emploi que dans les situations où tous les autres moyens ont été explorés et se sont avérés inutiles.

34. Le Secrétariat du Conseil du Trésor et le personnel des ministères devraient lancer une campagne d'information à l'intention des gestionnaires et des employés visant à faciliter le travail à temps partiel.

35. Cette campagne d'information devrait porter sur les thèmes suivants :

. les avantages du travail à temps partiel pour les gestionnaires en tant que moyen d'atteindre avec efficience leurs objectifs opérationnels et en matière de ressources humaines,par exemple une meilleure productivité, une meilleure qualité du travail, une plus grande souplesse sur le plan opérationnel et organisationnel (un meilleur équilibre des ressources nécessaires pour faire face aux périodes de pointe et aux périodes creuses, adapter les services en fonction des heures de travail, étendue et fréquence de la demande locale, etc.), amélioration du moral des employés, capacité de conserver des employés compétents et expérimentés qui auraient autrement quitté la Fonction publique ou qui n'y auraient pas travaillé à plein temps de toute façon, utilisation réduite des congés de maladie et des congés pour responsabilités familiales, etc.

Les avantages du travail à temps partiel pour les employés, notamment la souplesse nécessaire pour viser des buts personnels (étude, activité sociale, etc.), qui engendrent l'amour-propre et la satisfaction au travail, faciliter les exigences de l'égalité des chances pour les femmes, fournir aux employés plus âgés le moyen d'effectuer plus graduellement la transition pour leur retraite définitive, permettre aux personnes handicapées de combler leurs besoins et leurs aspirations, fournir une formation en cours d'emploi aux étudiants pour les préparer à une carrière au sein de la Fonction publique, leur enseigner les compétences nécessaires et financer leurs études, etc.

. les droits et les obligations des employés et de leurs gestionnaires lorsqu'ils signent une entente de travail à temps partiel.

36. a) Les gestionnaires devraient identifier au sein du ministère, les possibilités de travail à temps partiel ou de partage d'un emploi, puis invitent les employés à s'en prévaloir.

b) Les ministères devraient élaborer des plans de carrière pour les employés travaillant à temps partiel, y compris des cours de formation et de perfectionnement.

c) Les agents de dotation devraient être encouragés à établir un inventaire des employés désireux de partager un emploi ou de travailler à temps partiel.

39. Les employés prenant un congé sans solde devraient être pleinement informés de leurs options avant de prendre leur congé.

GESTION DES RESSOURCES

2. Que tous les ministères et organismes qui ne l'ont pas déjà fait se dotent d'un système intégré de reddition de comptes mettant l'accent sur la responsabilité personnelle dans l'obtention des résultats, ainsi que l'indique le rapport.

10. Que, dans un souci d'optimisation des ressources gouvernementales, et plus particulièrement du matériel et des installations, on encourage les ministères à partager ces éléments d'actif. Cependant, le ministère devrait profiter des gains de productivité qui en découleraient.

CATÉGORIE DE GESTION

10. Les ministères devraient passer en revue leurs modèles de subdélégation interne pour s'assurer que les pouvoirs sont dévolus aux personnes dont les décisions ont la plus forte incidence et qu'ils correspondent aux responsabilités des gestionnaires et du personnel de première ligne qui en sont investis. (aussi CT)

11. Il faudrait poursuivre les efforts pour améliorer la communication entre les gestionnaires dont l'extension du Réseau d'information des cadres supérieurs aux membres du Groupe de la direction sous le niveau de sous-ministre adjoint et aux gestionnaires qui ne font pas partie du Groupe.

Dotation du groupe exécutif

13. Les déploiements devraient servir à perfectionner et à motiver les employés ainsi qu'à satisfaire aux besoins de fonctionnement. Nous croyons qu'au sein du Groupe de la direction, le déploiement devrait être la responsabilité exclusive de la gestion s'il est effectué dans la même zone de transport quotidien. Si le cadre supérieur doit s'installer dans une autre ville ou une autre région suite à un déploiement, il devrait pouvoir donner son consentement, à moins que le ministère n'ait précisé la possibilité de déploiements parmi les conditions d'emploi.

16. Nous appuyons les recommandations du Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique. Nous recommandons aux ministères de revoir les processus de sélection afin de vérifier l'absence de toute mesure discriminatoire envers les femmes, de cerner adéquatement leurs opinions dans les sondages et les groupes de discussions pour vérifier si les politiques et pratiques en vigueur tiennent compte des besoins de ce groupe et d'accroître les efforts visant à repérer dans le secteur privé les femmes compétentes qui pourraient être nommées à tous les niveaux supérieurs et au niveau de relève. Nous sommes d'accord avec le Groupe de travail sur l'adaptation de la main-d'oeuvre sur le fait que les femmes soient surreprésentées dans les programmes et affectations de perfectionnement et que les comités de recrutement, promotion et affectation de perfectionnement comprennent des femmes. De même, les femmes devraient être représentées équitablement au sein des équipes des centres d'évaluation.

17. Il faudrait élaborer des stratégies valables pour veiller à ce que la Fonction publique reflète bien la composition de la population canadienne et soit en mesure

de tirer le meilleur parti de la diversité des opinions et des talents des canadiens. Nous croyons que la question réside essentiellement dans le changement dans la culture de l'organisation et des valeurs de gestion. Nous recommandons que les statistiques concernant la représentation des autochtones, handicapés et minorités visibles soient améliorées. Nous convenons avec le Groupe de travail sur l'adaptation de la main-d'oeuvre que les minorités et autres groupes cibles devraient être représentées équitablement au sein des comités de sélection, surreprésentées dans les programmes de perfectionnement et représentés avec équité au sein des équipes des centres d'évaluation.

Formation et perfectionnement

18. Il faudrait passer en revue les besoins de formation et perfectionnement des gestionnaires au moins tous les ans. Les ministères devraient préciser clairement les exigences quant à la compétence, à la formation et au perfectionnement correspondant aux trois niveaux du Groupe de la direction.

    Nous attendons à ce sujet et en ce qui concerne d'autres questions de formation les conseils du Groupe de travail sur la formation et le perfectionnement du personnel.

FORMATION ET PERFECTIONNEMENT

1. Les employés à titre individuel devraient continuer à être responsables de la planification et de la gestion de leur carrière personnelle mais d'une façon qui soit compatible avec les besoins de l'organisation et de la Fonction publique en général. Cela suppose qu'ils participent avec leur superviseur à la définition de leurs besoins de formation et de perfectionnement; qu'ils se montrent disposés à croître et à apprendre grâce à l'expérience du travail et qu'ils tirent pleinement parti des occasions de formation et de perfectionnement qui leurs sont fournies.

2. La détermination des aspirations de carrière et des besoins de formation et de perfectionnement devrait se faire séparément du processus de l'appréciation du rendement, tout en reflétant les besoins basés sur le rendement. Un dossier séparé de la planification et du perfectionnement personnels devrait être tenu par l'individu et par son superviseur, qui ferait état de l'instruction reçue, de la formation, de l'expérience et des besoins à venir, et il devrait être mis à jour chaque année. Des données de ce dossier devraient être saisies et analysées pour servir en partie au processus d'évaluation et de planification de la formation du ministère.

3. Les superviseurs et gestionnaires à titre individuel devraient se voir confier la responsabilité de veiller à ce que leurs employés reçoivent la formation et le perfectionnement qui répondent aux besoins des employés ainsi qu'aux besoins et aux priorités de l'organisation. Le rôle du superviseur à titre de mentor, de formateur et de conseiller devrait être précisé dans les énoncés de fonctions, et la formation en supervision devrait en tenir compte.

4. Les ministères devraient continuer à se charger de la formation de leur personnel à l'intérieur d'un cadre de politiques, de mécanismes de coordination et de services de soutien tel que le prévoit le présent document. Les ministères devraient reconnaître que les politiques générales actuelles présentent peu d'obstacles qui les empêchent de mettre en place d'excellents programmes de formation et de perfectionnement et que les restrictions au chapitre des ressources peuvent être minimisées par l'innovation et la bonne gestion. Les ministères peuvent beaucoup apprendre des succès des uns et des autres.

5. Les ministères devraient examiner les politiques, structures, pratiques et affectations de ressources qui sont de nature interne à la lumière des principes directeurs, des concepts et des recommandations de ce rapport.

6. Les ministères doivent veiller à ce que leurs besoins et leurs priorités en matière de formation soient évalués comme faisant partie intégrante de la gestion des ressources humaines, laquelle doit à son tour faire partie de leur processus de planification stratégique.

7. Les ministères devraient explorer un ensemble varié de façons de répondre aux besoins et d'évaluer rigoureusement la rentabilité des moyens choisis afin de veiller à ce que les ressources peu abondantes permettent autant que possible de réaliser les objectifs prioritaires. Les moyens à considérer pourraient comprendre :

   . formation interne ou formelle en salle de classe

   . formation sur le tas

   . affectations de perfectionnement

   . apprentissage autodidacte (y compris la formation assistée par ordinateur)

   . apprentissage à distance par satellite et autres moyens

   . formation à plein temps ou à temps partiel dans des établissements extérieurs au gouvernement

   . formation et programmes d'études poursuivis par l'individu en dehors des heures de travail et dont les frais sont remboursables en tout ou en partie par l'employeur (Nota : ceci est une activité au coût peu élevé et potentiellement efficace qui est sous-utilisée et souvent découragée en fait pour l'instant).

8. La formation et le perfectionnement doivent être surveillés par les ministères et le Conseil du Trésor pour faire en sorte qu'ils soient d'un accès équitable en rapport avec le besoin. Dans le cas des groupes cibles du programme d'équité en matière d'emploi, l'accès équitable devrait être interprété comme désignant plus qu'une part proportionnelle des occasions offertes par des programmes reconnus comme ayant le potentiel de modifier notablement et rapidement la représentativité de la Fonction publique. Comme point de départ et jusqu'à ce qu'on ait la preuve d'une amélioration importante, des efforts devraient être fournis pour que la représentation des membres des groupes cibles de l'équité en matière d'emploi soit au moins le double de leur proportion de la Fonction publique dans ces programmes de perfectionnement.

12. Les modifications précises que l'on recommande d'apporter à la politique comprennent ce qui suit:

   . la politique devrait reconnaître que la formation et le perfectionnement englobent un ensemble varié d'outils tous valables et indiqués pour répondre à la séquence des besoins qu'éprouve un employé tout au long de sa carrière dans la fonction publique. La formation et le perfectionnement sont définis comme une activité qui permet aux employés d'apprendre et d'acquérir des compétences, des connaissances ou des aptitudes nouvelles. La recherche en ce domaine semble indiquer qu'on y parvient par l'expérience du travail (50 pour cent); grâce aux relations interpersonnelles avec les patrons, les pairs, les subordonnés et la communauté professionnelle (30 pour cent) et au moyen de

l'instruction et de la formation formelles (20 pour cent). La formation et le perfectionnement doivent avoir lieu:

- avant la nomination ou au moment de la nomination, l'individu doit avoir acquis le minimum des connaissances et des compétences obligatoires pour satisfaire aux exigences initiales de l'emploi.

- après la nomination, les compétences et les connaissances doivent être améliorées au point d'atteindre les niveaux optimaux nécessaires à un rendement pleinement efficace

- l'individu devrait se recycler ou se perfectionner pour s'adapter aux changements technologiques ou aux nouvelles exigences de l'emploi, ce qui comprend la formation liée au réaménagement des effectifs

- l'individu devrait être équipé autant que possible pour s'adapter aux changements futurs

- la responsabilité de l'individu à l'égard du déroulement de sa carrière personnelle devrait être reconnue et soutenu par des services d'information et de conseil ainsi que par le remboursement des frais personnels de l'instruction et de la formation qui paraissent susceptibles de contribuer à la réussite de plans de carrière réalistes dans la fonction publique.

. l'ensemble total des besoins de formation et de perfectionnement devrait être prévu dans la mesure du possible dans les priorités des ministères

. les politiques devraient s'inspirer des cadres de formation qui ont déjà été mis au point pour les gestionnaires, les FI et pour d'autres groupes

. la politique de formation relative au réaménagement des effectifs devrait être adaptée de manière à permettre et à encourager la formation en tenant compte des pénuries chroniques et prévues de compétences ainsi que des postes actuels qui sont à pouvoir

. l'utilisation et la rentabilité des programmes de perfectionnement généraux qui existent déjà (tels que PAC, le nouveau programme des stagiaires en gestion, L"ÉNA (France), l'ÉNAP (Québec), le Collège de la Défense nationale,

. l'Imperial Defence College, etc.) devraient être examinées et des moyens devraient être élaborés pour faire en sorte que les participants soient choisis de manière équitable et fassent l'objet d'un suivi après coup afin de tirer le meilleur parti possible de ces programmes.

. Il faudrait prendre en considération des initiatives nouvelles qui offrent la possibilité d'expériences de perfectionnement "à l'extérieur de son emploi" en réponse à l'un des objectifs suivants:

- encourager les employés au rendement supérieur à rechercher l'excellence (c.-à-d. sur le modèle des bourses de l'Australie qui offrent l'occasion de voyager et d'étudier certaines activités spéciales de l'administration publique dans d'autres gouvernements)

- atteindre les objectifs de l'équité en matière d'emploi

- former un petit nombre de personnes exceptionnelles en vue des responsabilités spéciales qui leur seront confiées

- il est recommandé qu'un groupe d'étude spécial relevant du Conseil de la formation du personnel soit constitué pour mener à bonne fin cet examen des programmes de perfectionnement.

. le processus d'analyse des besoins d'ensemble qui a été récemment mené à bonne fin dans le cas des gestionnaires à tous le niveaux devrait avoir lieu de façon régulière (tous les deux ans), et il faudrait améliorer et maintenir les processus actuels d'analyse des besoins dans le cas d'autres groupes qui intéressent l'ensemble de la fonction publique, p.ex. les PE, les FI, le personnel des communications et d'autres groupes.

13. Le Conseil du Trésor ou les ministères devraient préparer des modèles de guides séparés pour les employés, les superviseurs et les gestionnaires pris individuellement, guides qui contiendraient l'explication, en langage courant, des objectifs et politiques en matière de formation et de perfectionnement ainsi que la description des responsabilités tant des ministères à titre individuel que de l'ensemble de la fonction publique, de même que la description des ressources offertes pour les aider. Les guides destinés aux employés en général, aux superviseurs et aux gestionnaires intermédiaires devraient être publiés par les ministères et adaptés à leurs milieux particuliers. Les guides destinés aux gestionnaires supérieurs et cadres de direction devraient être publiés par le Conseil du Trésor. (aussi CT)

20. De l'avis du Groupe d'étude, c'est dans la collaboration de ceux qui sont chargés de la prestation de la formation que se trouve le meilleur moyen de traiter les questions de formation communes à bien des ministères. Le Groupe d'étude recommande donc que le Comité interministériel des directeurs de la formation soit renforcé pour facilité ce qui suit au nom du gouvernement dans son ensemble. Il se peut que certaines de ces fonctions dont la nature est plutôt opérationnelle soient confiées à un ministère ou organisme principal qui prendra les dispositions voulues au nom du gouvernement dans son ensemble: (aussi CT)

. former les formateurs

. supprimer le double emploi dans l'élaboration des cours

. se partager la mise au point et l'utilisation de la technologie de la formation

. se partager l'utilisation des établissements fédéraux de formation (pour en faire un usage optimal au titre de la formation qui est la priorité de ces établissements)

. offrir de la formation aux organismes qui ne disposent pas des ressources leur permettant d'offrir eux-mêmes les programmes de formation

. maintenir un centre de ressources où on puiserait le matériel de formation, des aperçus de cours, de la méthodologie, etc.

. évaluer la qualité des cours, des établissements et des experts-conseils de l'extérieur

. examiner la faisabilité du maintien d'un service central d'inscription aux cours

. surveiller la réponse de ces services aux exigences ministérielles.

SERVICE AU PUBLIC

1. Chaque ministère devrait entreprendre une évaluation de sa propre culture afin de déterminer dans quelle mesure son organisation est axée sur le service.

2. Chaque ministère devrait se doter d'une vision ou élaborer un principe articulant les buts de son organisation et le genre de climat de gestion qu'il veut établir ou renforcer.

3. Les sous-ministres devraient être tenus de rendre compte de la qualité du service que leur ministère offre au public; il devrait être tenu compte de cette obligation dans le cadre de responsabilités et dans la structure du système de rémunération des fonctionnaires au sein de leurs ministères.

4. Tant dans le cas des services conventionnels que dans celui des programmes de réglementation, les ministères qui n'ont pas encore demandé à leurs gestionnaires d'établir des normes de service axées sur les clients devraient le faire. Ces normes devraient servir de base pour fixer des objectifs annuels à long terme d'amélioration du service.

5. La haute direction devrait prendre des mesures pour concilier les ressources disponibles et le niveau de service attendu et en tenir compte dans les normes établies.

9. Les ministères et organismes devraient examiner leurs opérations, de même que leur orientation, la formation et le perfectionnement pour que les consultations efficaces deviennent partie intégrante de leurs pratiques. Les sous-ministres devraient être tenus de rendre des comptes pour ce qui est du rendement de leur ministère en matière de consultation. (et BCP)

13. La modification de la culture organisationnelle devrait se faire selon les principes suivants:

    a) Par les politiques qu'ils adoptent et par leur exemple, les sous-ministres devraient jouer un rôle de premier plan et montrer l'importance des gens au sein de leurs ministères et devraient être tenus de rendre des comptes pour ce qui est de la qualité de leur gestion dans ce domaine.

    b) La capacité démontrée de gérer les gens efficacement devrait être un facteur essentiel des décisions prises en matière de recrutement et de promotion du personnel pour les postes de supervision et de gestion. (et BCP)

    c) Les ministères devraient exiger de leurs gestionnaires et superviseurs de traiter plus efficacement avec les employés offrant un piètre rendement.

15. Dans les appréciations de rendement de tous les niveaux de gestion, il faudrait tenir compte de l'importance des saines pratiques de gestion des gens. (et CT)

18. Les ministères devraient étendre la portée de la formation qu'ils offrent à leur personnel dans tous les domaines liés au service au public et, en particulier, veiller à accorder une priorité convenable aux postes occupés par des employés traitant directement avec le public. Plus particulièrement:

    a) il faudrait insister fortement pour que ceux qui traitent directement avec le

public acquièrent des compétences en matière de relations interpersonnelles;

b) dans le cas du perfectionnement des cadres, il y aurait lieu d'améliorer le contenu et le volume des cours de gestion des gens;

c) les nouvelles recrues occupant des postes où elles sont appelées à traiter directement avec le public devraient suivre un cours d'orientation où elles pourraient acquérir des connaissances de base sur les services et programmes du Ministère et ceux des ministères connexes.

20. a) les ministères devraient mettre au point des méthodes de suivi visant à assurer le respect des normes de service tant pour ce qui est de ses aspects tangibles que pour ses aspects intangibles.

b) le personnel traitent directement avec le public, de même que les employés qui sont chargés directement de la prestation de services, devraient participer à l'élaboration des normes. Il y aurait également lieu d'envisager la possibilité d'y faire participer les clients.

c) les normes de service devraient être rendues publiques.

21. Les ministères devraient examiner leurs méthodes de suivi internes et externes (y compris l'évaluation des programmes) afin de déterminer de quelle manière ils pourraient recueillir des renseignements sur la satisfaction des clients et des suggestions formulées tant par les clients que par les employés en vue d'améliorer le service.

22. La communication interne des données sur la satisfaction de la clientèle devrait être revue afin que le personnel soit mieux informé au sujet de la façon dont les clients perçoivent le service. On devrait assurer le suivi des tendances et faire état régulièrement des progrès réalisés. (et BCP)

23. Les ministères devraient se doter de procédures et de lignes directrices claires à l'égard de la gestion des plaintes, y compris de méthodes de suivi du traitement des plaintes.

24. Les cadres supérieurs ont le devoir de se familiariser avec la technologie de l'information et ses possibilités.

25. a) les gestionnaires devraient aborder la question de l'implantation de la technologie comme s'il s'agissait d'un processus visant à changer la culture organisationnelle et admettre que ce changement aura sans doute des répercussions importantes sur les structures organisationnelles, et qu'il faut également gérer les questions plus abstraites.

b) On devrait donner une plus grande priorité à la formation et à l'orientation des employés à l'égard de l'utilisation de la technologie de l'information.

c) Les ministères devraient mener un examen approfondi de leurs services en vue de déterminer de quelle manière la technologie pourrait améliorer leur qualité.

26. Les ministères devraient adopter des mesures de simplification du travail afin de permettre au personnel de consacrer plus de temps aux services au public et moins aux exigences touchant l'information et les rapports internes.

27. Les gestionnaires et le personnel devraient avoir le pouvoir de prendre des décisions immédiates en matière de services.

28. Les gestionnaires devraient entreprendre l'examen de la prestation du service en vue de déterminer les économies qui pourraient être réinvesties dans l'amélioration du service au public. Cet examen permettrait:

- d'établir les niveaux de service appropriés, compte tenu des attentes de la clientèle;
- de déterminer des processus de travail améliorés, y compris le recours à la technologie;
- de se débarrasser de la paperasserie et de promouvoir une formation, un perfectionnement et une planification de carrière de meilleure qualité;
- de prendre des arrangements physiques et organisationnels dans une perspective axée sur les clients ou "de l'extérieur vers l'intérieur".

29. Les ministères et les organismes centraux devraient accepter, autant que possible, le principe selon lequel les économies réalisées par les gestionnaires par suite de l'examen de la prestation des services devraient être retenues et réinvesties dans l'amélioration du service au public.

CT, CFP, OSC, BCP, CCG, INITIATIVES

SYSTÈME DE CLASSIFICATION ET STRUCTURE DES GROUPES PROFESSIONNELS

3.a) Un plan de cotation commun s'appliquera à tous les groupes professionnels, sauf aux groupes de la direction, de la recherche, du droit, du service extérieur et des services d'imprimerie. Le plan sera fondé sur les principes d'équité salariale prévus dans la Loi canadienne sur les droits de la personne. CT

b) Le plan de cotation comprend 4 facteurs.

c) Toutes les descriptions de poste devront être présentées sur 3 pages.

d) Le plan de cotation sera informatisé dans la mesure du possible.

6. La transposition à la nouvelle structure se fera selon les principes suivants: CT

a) tous les employés dont la rémunération actuelle est supérieure au niveau maximal de la nouvelle échelle de traitement bénéficieront d'une protection salariale;

b) les employés qui n'auront pas atteint le maximum de leur ancienne échelle de traitement conserveront cette échelle jusqu'à ce qu'ils aient atteint le maximum prévu; et

c) les employés qui auront atteint le maximum de leur échelle seront placés dans une nouvelle échelle où leur traitement sera égal à leur traitement actuel (le maximum de l'ancienne échelle) ou se situera au plus proche échelon supérieur dans la nouvelle échelle.

DOTATION

1. Les politiques devraient reconnaître comme étant la norme le recrutement dans la Fonction publique au niveau d'entrée. (18) CT\CFP

3. Le recrutement à l'extérieur de la Fonction publique, à n'importe quel niveau, devrait continuer de relever d'un organisme parlementaire qui, de par la Loi, doit procéder au recrutement d'une façon respectant la neutralité politique de la Fonction publique. (Cependant, de nouvelles mesures législatives en devraient pas exclure la possibilité de déléguer le recrutement.) (19) CFP

4. La sélection d'une recrue ne devrait pas se limiter à son aptitude, à s'acquitter des fonctions du premier poste visé par le recrutement, mais porter également sur la mesure dans laquelle cette sélection répond aux besoins à long terme en ressources humaines de la Fonction publique. (20) CT\CFP

5. Le recrutement à l'extérieur de la Fonction publique devrait se faire au niveau de la direction, être sans appel et non assujetti à des détails de procédure. Il faudrait ériger en norme des stratégies de recrutement rehaussant la vitesse et l'efficacité, menées d'une façon qui reflète le contexte particulier de chaque mesure ou campagne de recrutement. Lorsque la situation s'y prête, il faudrait adopter les techniques ayant fait leurs preuves dans le secteur privé. (21) CFP

8. Il devrait être exigé dans la politique que le recrutement s'effectue pour une CT

	période indéterminée, à moins que l'on puisse clairement démontrer que le travail sera d'une durée limitée.	
13.	La politique devrait limiter l'embauchage d'employés pour une période déterminée aux situations où la durée du travail est limitée. Lors de l'embauchage d'employés pour une période déterminée, les gestionnaires devront décrire la tâche précise qui nécessite une nomination pour une période déterminée. La période déterminée devrait normalement s'établir à moins de deux ans.	CT
24.	Dans les postes où la liberté de déployer l'effectif est nécessaire à l'efficacité opérationnelle, l'employeur devrait détenir le pouvoir d'inclure dans les conditions d'emploi une clause par laquelle le candidat nommé consent à être éventuellement redéployé.	CT
27.	Afin de faciliter le mouvement latéral, les ministères devraient établir des bureaux d'affectation qui faciliteront le déploiement entre unités organisationnelles et l'organisme central devrait établir un bureau facilitant le mouvement latéral interministériel.	CT (et depts)
32.	Le processus de promotion devrait relever de l'organisme parlementaire; il faudrait cependant continuer de le déléguer au ministère dans toute la mesure du possible. (40)	CFP
33.	L'organisme parlementaire devrait surveiller et, au besoin, vérifier les pratiques des ministères en matière de promotions. (40)	CFP
35.	Conformément à l'engagement d'établir une fonction publique axée sur la carrière, la zone de concours pour les promotions devrait être aussi vaste que le permettent les circonstances d'ordre pratique. (40)	CT\CFP
36.	Les promotions devraient faire l'objet d'un droit d'appel, y compris jusqu'à l'admission à la catégorie de la gestion. (40)	CFP
37.	L'employeur devrait établir des politiques qui définissent ce qui constitue une promotion.	CT
38.	L'employeur devrait préparer des normes de sélection pour chaque échelon au sein de chaque groupe professionnel.	CT\CFP

Équité en matière d'emploi

40.	Il ne devrait jamais y avoir de droit d'appel en cas de renvoi en cours de stage et l'organisme parlementaire ne devrait pas non plus faire enquête dans ces cas. (42)	CFP
41.	Un échec lors du stage probatoire suivant une promotion ne devrait pas donner lieu à un renvoi, mais plutôt à une affectation à un autre poste de même échelon ou à une réaffectation à l'ancien échelon de l'intéressé. (42)	CFP
52.	L'employeur devrait définir les besoins de la Fonction publique en ce qui concerne la représentation et fixer des objectifs pour la correction des déséquilibres particuliers.	CT

Nomination au niveau

56. L'application partielle ou totale du régime de promotion au niveau pour un groupe déterminé nécessiterait des correctifs importants; la décision portant sur la conversion à ce régime ne devrait pas être prise avant d'étudier et de discuter sérieusement avec les personnes en cause les incidences de cette modification. CT

POLITIQUES ADMINISTRATIVES ET LE RÔLE DES ORGANISMES DE SERVICES COMMUNS

Services communs

1. Afin de fournir aux employés un encouragement suffisant pour exécuter des programmes et fournir des services au public, que tous les services communs soient «rendus facultatifs si possible» (voir annexe 3). À cette fin, le Groupe de travail recommande que quatre services obligatoires (c'est-à-dire Disposition des biens de la Couronne, Centre des voyages, Traduction et Banque d'art) soient rendus facultatifs. CT

2. Que le SCT entreprenne une étude conjointement avec des OSC et des ministères, sur la façon de rendre ces quatre services communs facultatifs de façon rentable. CT\ASC

Recommandations pour ASC

3. Que le gouvernement et ASC s'engagent fermement à fournir, de façon progressive, une plus grande délégation du pouvoir d'achat au Ministère, par type de biens et par client. Par conséquent, d'ici le 1er avril 1991, le niveau de base de délégation à des ministères clients passera de 1 000 $ à 2 500 $. Au cas où le système mentionné dans la recommandation 4 ne puisse être mis en oeuvre pour une raison donnée, la délégation augmentera à 10 000 $ d'ici le 1er avril 1994. CT

4. Qu'au cours des 4 prochaines années, ASC établisse une méthode d'approvisionnement dans laquelle ASC fournit à des ministères un accès illimité à un système basé sur la technologie qui permet aux clients d'assurer une plus grande partie de leurs propres achats. Pour le moins, le système doit fournir l'accès électronique aux offres permanentes et à d'autres transactions contractuelles fondamentales, de même qu'à une collecte de données suffisantes pour qu'ASC puisse remplir ses fonctions et ses responsabilités. En effet, ce procédé fournirait au Ministère une délégation pour ainsi dire illimitée lui permettant de réaliser ses propres transactions en utilisant l'information et les ententes contractuelles préalablement approuvées fournies par ASC. CT\ASC

5. Outre ce qui a été mentionné ci-dessus, qu'ASC envisage un certain nombre d'initiatives à court terme ayant comme but principal de réorienter ASC plus franchement vers le service au client et la satisfaction du client. Ces initiatives pourraient comprendre: ASC

   a) Qu'ASC, pour des exigences hautement spécialisées ou relativement particulières, fournisse immédiatement une délégation plus significative et sélective aux ministères clients, selon le type de biens et le client.

   b) Établir un système de cartes de crédit afin d'éliminer le procédé de réquisition et les écritures de facturation, et pour faciliter la collecte de données.

   c) Établir des portefeuilles de clients, au moins pour les utilisateurs intensifs.

d) Établir un moyen simple de traiter de l'approvisionnement à faible valeur monétaire pour l'approvisionnement d'articles en magasin.

6. Qu'ASC établisse et maintienne un centre de compétence d'experts dans lequel des ministères peuvent réaliser des acquisitions telles que requises, obtenir des conseils et recevoir une aide relative à des problèmes. ASC

7. Qu'ASC élabore des propositions, dans une période d'un an, d'une nouvelle méthode devant remplacer le système existant basé sur les revenus, afin de promouvoir un système d'approvisionnement rentable et de réduire les coûts de facturation interne. Tout nouveau système doit tenir compte du nouveau rôle et des nouvelles fonctions d'ASC en vertu du régime proposé ci-dessus. CT\ASC

Recommandations sur TPC

8. Que les opérations du programme de propriété véritable soient «révisées pour fournir davantage de souplesse et d'autonomie locatives dans les relations propriétaire-locataire», c'est-à-dire : TPC

a) élaborer des normes locatives bilatérales particulières qui donnent la priorité aux exigences locatives du locataire, relativement aux fonctions qui fournissent un service direct au public; TPC

b) fournir à des locataires le choix d'assurer des services locatifs, soit directement avec des entrepreneurs, soit par TPC, à condition que TPC conserve le niveau minimal de contrôle nécessaire pour protéger l'intégrité structurelle de ces bâtiments; TPC

c) redéfinir des services locatifs afin d'inclure autant d'activités que possible dans cette catégorie et transférer des fonds pour ces domaines additionnels, de TPC aux locataires; CT\TPC

d) conserver l'ACCORD (Administration et contrôle et données régionales) comme système obligatoire pour de petits marchés de construction et de service, mais en l'adaptant de façon à ce que les locataires aient accès au système lorsqu'ils désirent conclure un marché directement. TPC

9. Que les opérations des services d'A et G de TPC soient désignées «facultatives» en vertu de la politique des services communs du Conseil du Trésor à partir du 1er avril 1992, à condition que : TPC

. le système SPEC (Sélection et évaluation préalable des qualités d'experts-conseils) soit la seule méthode d'engagement de professionnels du secteur privé pour les services d'A et G;

. le gouvernement assure que des ministères n'utilisent pas le statut «facultatif» pour créer des organisations internes d'A et G.

Recommandations pour les organismes centraux

12. Que le gouvernement fédéral adopte de nouveaux principes applicables aux politiques administratives basés sur le maximum d'encouragement, de pouvoir et de responsabilité correspondante pour des cadres de tous les niveaux, et pour que des organismes centraux et des ministères étudient leurs politiques administratives et leurs services communs en fonction de ces principes. Ce procédé assurera que des CT\BCP

politiques administratives et des services communs créent un meilleur équilibre entre des exigences administratives d'envergure gouvernementale et le besoin de souplesse administrative et ministérielle.

13. Que le Secrétariat du Conseil du Trésor travaille avec l'Agence de formation du personnel, le Centre de perfectionnement des cadres et d'autres organisations appropriées, afin d'élaborer les programmes de formation nécessaires pour mettre en oeuvre les recommandations du présent rapport. — CT

14. Que le Secrétariat du Conseil du Trésor et des ministères élaborent des programmes étendus afin d'assurer que tous les employés sont au courant des politiques nouvelles ou changées, de leur niveau de pouvoir et des répercussions de ces politiques sur leurs responsabilités. — CT (et dept)

Recommandations pour les organismes de services communs

15. Que tous les services communs soient étudiés périodiquement dans le cadre d'une série d'évaluations interministérielles de programmes dirigées par le SCT, avec la participation à l'équipe d'étude du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Bureau du contrôleur général, des OSC et des ministères clients. — CT

16. Que des OSC étudient toutes leurs opérations de façon régulières pour réviser leur niveau de délégations de pouvoir aux ministères et pour assurer que leur services sont fournis de façon adaptée aux besoins des clients. — ASC

Responsabilité de la mise en oeuvre

19. Afin de mettre en oeuvre ces recommandations, on recommande en outre de préparer un rapport d'évaluation pour le Conseil du Trésor sur une base annuelle, pendant les trois prochaines années. — CT

ADAPTATION DE LA MAIN-D'OEUVRE

Recrutement

1. Nous recommandons que la CFP s'assure le concours des dirigeants ministériels et des modèles dans une campagne dynamique et à long terme visant à faire produire par les 71 universités canadiennes un flot continu de candidats hautement adaptatifs. (12) — CFP (et dept)

2. Dans toute la Fonction publique, mais particulièrement en ce qui concerne le recrutement des débutants ayant une formation postsecondaire et des cadres de l'extérieur, les critères de présélection et de sélection doivent englober les diverses dimensions de l'adaptabilité. — CFP (et dept)

3. La CFP doit développer des méthodes d'évaluation de l'adaptabilité personnelle. (12) — CFP

4. Nous recommandons la mise sur pied de pools spéciaux offrant des possibilités de perfectionnement accélérées pour les nouveaux groupes de l'Administration et de l'analyse. — CT

5. Il importe que l'expérience acquise par les stagiaires englobe le service en région sur la ligne de front de la prestation des programmes. — CT

6.	La méthode des dépenses courantes aura été mise en oeuvre, les pools devraient être constitués uniquement sur la base des engagements globaux des ministères en matière de recrutement.	CT (et dept)
7.	La gestion et l'administration des nouveaux programmes de formation devraient être centralisés entre les mains du SCT sous la direction d'un «conseil d'administration» composé de cadres supérieurs des ministères garantissant les postes.	CT
9.	En tant que gestionnaire des pools, le SCT doit veiller à ce que leur composition contribue de façon substantielle à la représentativité de la Fonction publique dans l'avenir.	CT
10.	Les comités de sélection chargés du recrutement, de la promotion et du perfectionnement doivent être composés de femmes, d'hommes et de membres de groupes minoritaires. (13)	CFP (et dept)
11.	Il est recommandé que soit établi au sein de la Commission de la Fonction publique un service d'orientation professionnelle pleinement professionnel; ce service : a) Identifiera à l'intention des gestionnaires des candidats qualifiés pour des concours donnés et des postes offrant des possibilités de perfectionnement; b) aidera les individus à établir des objectifs professionnels réalistes et à établir un plan personnel de perfectionnement; et c) sera à la disposition de tous les fonctionnaires, la priorité étant accordée aux groupes visés par les programmes de promotion sociale à l'échelon de débutant et aux postes d'entrée dans la catégorie de gestion. (14)	CT\CFP
12.	Nous recommandons que le CCG établisse, sur une base expérimentale, un inventaire des cadres - pas seulement féminins - qui désirent consacrer une heure ou deux par semaine à conseiller les professionnelles.	CCG\CT
13.	Nous recommandons que chaque employé comptant au moins sept ans d'expérience ait la possibilité d'être évalué une fois, à la discrétion de l'employé, par le Service d'évaluation des employés. Les services d'évaluation doivent être choisis non parce qu'ils relèvent du secteur public ou du secteur privé, mais en fonction de l'efficacité avec laquelle ils donnent suite à l'adaptabilité dans un programme général de bonne réputation.	
14.	Nous ne recommandons pas le remboursement variable basé sur la variation régionale du coût du logement.	CT
15.	Le Conseil du Trésor devrait déléguer aux administrateurs généraux la latitude de combler une seule fois les remboursements normaux dans les cas individuels.	CT
16.	Nous recommandons que les grands ministères, et le SCT, pour le compte de l'ensemble de la Fonction publique, publient annuellement des rapports indiquant le nombre de vacances par catégorie et par niveau prévues pour chaque années au cours des cinq années suivantes.	CT
18.	La distinction actuelle entre la formation et le perfectionnement doit être réduite de manière que l'employeur assume une plus grande partie du coût total du	CT

perfectionnement.

19.	L'accès préférentiel doit être accordé sur la base de l'adaptabilité de l'employé ainsi que sur la valeur qu'en tirera la Fonction publique.	CT (et dept)
20.	Tous les programmes des cours de formation pour les surveillants et les gestionnaires doivent comprendre des cours sur la gestion efficace dans une Fonction publique qui valorise de nombreuses cultures et l'égalité des chances.	CT (et dept)

Le pouvoir

24.	La déstratification devrait être considérée comme une conséquence de la décentralisation du pouvoir.	CT (et dept)
29.	Le processus de négociation collective doit permettre la négociation de conventions complémentaires entre les rondes importantes de négociations pour couvrir des régimes particuliers de productivité.	CT
30.	Nous recommandons que la politique sur les primes d'encouragement incorporée dans le Régime des primes d'encouragement du Conseil du Trésor (Chapitre 365 du Manuel de la politique administrative) soit révisée pour accorder aux administrateurs généraux le pouvoir discrétionnaire d'établir des programmes de reconnaissance et de primes d'encouragement bien conçus pour leur ministère. Les limitations opérationnelles et les critères d'attribution actuellement prévus par la Politique des primes d'encouragement doivent être éliminés.	CT
31.	Nous recommandons que le Bureau de la gestion des biens immobiliers et le ministère des Travaux publics entreprennent d'urgence une réévaluation générale de leurs normes pour les matériaux, l'air, la chaleur et l'éclairage dans les bâtiments fédéraux et qu'ils utilisent les normes les plus sanitaires et les plus efficaces du secteur privé comme modèles pour les nouveaux bâtiments ainsi que pour la réfection de bâtiments existants.	CT\TPC

Ressources

32.	Lorsque la redistribution de points selon le système Hay à l'occasion d'une décentralisation augmente le nombre de postes de cadre, le SCT doit être disposé à rajuster l'effectif.	CT
33.	Plus généralement, le nombre de cadres doit automatiquement être rajusté pour correspondre au nombre de postes classifiés à ce niveau, en tenant compte de la flexibilité normale.	CT
35.	L'adoption d'un nouveau système de classification constitue une occasion unique d'abolir les règles qui rendent inutiles les échelles professionnelles ministérielles.	CT

Évaluations

38.	Pour l'ensemble des cadres, en commençant avec les sous-ministres, les opinions des subordonnés sur la qualité du leadership dont ils on fait preuve au cours de la période d'évaluation doit être prise en considération par les responsables de l'évaluation.	BCP\CT (et dept)

Que faire avec les mauvais employés?

42.	Les parties sont encouragés à utiliser plus pleinement l'autorité qui existe actuellement sous le régime de la LRTFP pour avoir recours aux service d'arbitres privés. En cas de licenciement justifié, la LRTFP devrait prévoir un délai, disons, comme le fait l'article 45 de la Loi sur les relations de travail de l'Ontario.	CT\LRTFP
44.	Les sous-ministres doivent avoir le pouvoir de négocier des règlements monétaires afin d'éviter un licenciement formel et les procédures de redressement.	CT

RELATIONS DE TRAVAIL

Rôle du ministère dans la négociation collective

1.	Le Groupe de travail réaffirme le droit des employés de s'associer dans leurs meilleurs intérêts s'il devait y avoir des modifications importantes aux catégories professionnelles et à la structure de classification à la suite de FP2000.	CT
6.	Le Groupe de travail estime que l'objectif prépondérant du processus de règlement des différents doit être d'aider les parties régler entre elles les différents.	CT\CRTFP
22.	Le nombre d'exclusions visant des postes comportant des (confidentielles) est excessif et devrait être considérablement réduit. Le Groupe de travail recommande la révision de l'exclusion d'employés préposés à des fonctions (confidentielles) sauf dans le cas des postes concernant la gestion des relations de travail.	CT\CRTFP
26.	Le rôle du ministère dans la négociation devrait être accru surtout pour ce qui est de l'élaboration des positions de l'employeur à l'égard des négociations ainsi que pour ce qui est des négociations qui suivront.	CT
27.	Le gouvernement devrait envisager sérieusement la négociation à deux paliers.	CT
28.	Il devrait incomber aux ministères de régler la plupart des griefs en arbitrage, sauf ceux qui ont des répercussions sur l'ensemble de la Fonction publique.	CT

Commission des relations de travail dans la Fonction publique (CRTFP)

29.	Les agents de négociation devraient être consultés pour la nomination du président, du vice-président et des présidents suppléants de la CRTFP.	BCP

Formation des cadres

30.	Les cadres devraient recevoir une bonne formation théorique en matière de relations de travail.	CT (et dept)
31.	L'employeur devrait mettre à la disposition des cadres des interprétations complètes des nouvelles conventions collectives, et leur donner la formation nécessaire.	CT (et dept)
32.	Il faudrait améliorer la consultation à l'échelle des ministères et de l'ensemble de la Fonction publique en élargissant l'étendue de la consultation et en veillant à ce qu'elle se produise au début du processus d'élaboration des politiques. Les cadres supérieurs devraient se montrer disposés à la consultation.	CT (et dept)

RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES SOCIAUX

1. Le Groupe de travail sur la rémunération et les avantages sociaux recommande l'adoption d'une «approche stratégique de gestion des récompenses» visant à motiver les employés à atteindre leur pleine capacité et un niveau élevé de rendement en leur fournissant des primes et des récompenses liées aux rendement. CT\

2. Voici les principes qui sous-tendent «l'approche stratégique de gestion des récompenses» : CT\

   . un salaire égale pour un travail d'égale valeur;

   . des niveaux concurrentiels de rémunération et avantages sociaux de base pour attirer et conserver les employés les meilleurs et les plus brillants;

   . des récompenses fondées sur le rendement pour aider la direction ministérielle à promouvoir des niveaux élevés de rendement chez les employés;

   . des primes et des récompenses ou veiller à ce que l'on reconnaisse les contributions des employés individuels envers les objectifs de l'organisation;

   . la souplesse nécessaire pour aider la direction ministérielle à donner suite aux besoins, aux valeurs et aux objectifs;

   . la souplesse nécessaire pour faciliter l'équilibre entre la vie au travail et les responsabilités familiales pour les employés individuels; et

   . une qualité de vie au travail qui favorise la productivité et la satisfaction au travail.

3. Voici les objectifs de «l'approche stratégique de gestion des récompenses» : CT

   . accroître l'efficacité organisationnelle en attirant des candidats qualifiés et en conservant des employés compétents; CT

   . encourager et promouvoir l'engagement et la participation des employés et aider les employés à se concentrer sur les grands objectifs du gouvernement et du ministère pertinent; et

   . faire preuve de souplesse envers la direction ministérielle et les employés individuels.

4. Voici la pierre angulaire de «l'approche stratégique de gestion des récompenses» :

   - un «régime de récompenses» complet comprenant trois éléments : CT

     . une rémunération fondamentale (rémunération et avantages sociaux de base);

     . des avantages sociaux souples, et

     . des primes et des récompenses:

     . primes d'encouragement et de reconnaissance,

. récompenses selon la productivité, représentant un partage des gains, et

. récompenses fondées sur le rendement.

5. La première composante du régime de récompenses est la «rémunération fondamentale» pour tous les employés, c'est-à-dire un niveau de rémunération et d'avantages sociaux de base, équitable et concurrentiel ayant pour but de rémunérer le travail exécuté, indépendamment du lieu géographique où le travail est exécuté.

6. Le Groupe de travail sur la rémunération et les avantages sociaux recommande que les aspects négociables de la «rémunération fondamentale» et les rajustements économiques pertinents, pour les employés représentés, soient établis par l'entremise de la négociation collective; et que la «rémunération fondamentale» pour les employés non représentés soit déterminée par le gouvernement. CT\

7. Le Groupe de travail sur la rémunération et les avantages sociaux recommande, pour les employés représentés, au cas où l'initiative Fonction publique 2000 engendrerait un nombre moindre de groupes et de niveaux professionnels et des bandes de paye élargies, que le nombre actuel de paliers soient réexaminés dans le but d'introduire un nombre plus important de petites augmentations annuelles jusqu'au maximum du groupe et du niveau. CT\

8. La deuxième composante du régime de récompenses est : une approche «rémunération fondamentale plus» reliée aux avantages souples, c'est-à-dire une rémunération fondamentale plus des avantages souples choisis individuellement. CT

9. Pour les employés représentés, la composante «rémunération fondamentale plus» serait offerte par l'entremise de la négociation collective. CT

10. Les principes reliés au développement de la composante «rémunération fondamentale plus» sont les suivants : CT

. aucun frais supplémentaire pour l'employé qui choisit de conserver son niveau actuel d'avantages, mis à part le coût des avantages existants,

. tout coût supplémentaire pour le gouvernement fédéral relié à l'adoption d'une approche «rémunération fondamentale plus» doit être absorbé par le budget d'exploitation actuel,

. elle doit respecter les dispositions de la Loi de l'impôt sur le revenu,

. elle doit être conçue de façon à fournir la flexibilité maximale réalisable,

. elle doit être conçue de façon à permettre des changements pendant la durée du programme,

. elle doit être conçue de façon à permettre aux employés d'effectuer de nouveaux choix lorsque leurs circonstances personnelles changent, et

. un programme efficace de communication et de services de consultation doit être établi à l'intention des employés afin de veiller à fournir des renseignements clairs et précis à l'égard des choix qui s'offrent à eux en matière d'avantages.

11. La troisième composante du régime de récompenses est un «programme de primes et de récompenses» centré sur trois éléments : CT

. des primes d'encouragement et de reconnaissance,

. des récompenses selon la productivité, représentant un partage des gains, et

. des récompenses fondées sur le rendement.

12. Voici les principes qui sous-tendent les primes d'encouragement et de reconnaissance des ministères et de la Fonction publique toute entière : CT (et dept)

. souples, établies sur mesure et contrôlées par les sous-chefs en fonction des objectifs de l'organisation,

. il faut déléguer leur application, dans la mesure du possible, aux gestionnaires afin d'assurer qu'elles arrivent à motiver les employés et qu'elles demeurent simples, opportunes et largement utilisées,

. courte période entre l'événement à célébrer et la remise de la prime, dans la mesure du possible,

. conçues pour reconnaître et récompenser les employés individuels et les groups d'employés,

. publiciser l'événement pour avoir le plus d'impact possible sur les pairs,

. reconnaître les «héros anonymes» ainsi que les «employés de renom», et

. accorder de nombreuses petites primes en plus de quelques primes importantes.

13. e) Le Groupe de travail sur la rémunération et les avantages sociaux recommande que le Secrétariat du Conseil du Trésor établisse un relevé du succès remporté par les primes d'encouragement et de reconnaissance dans les grandes et les petites organisations. CT

f) Le Groupe de travail sur la rémunération et les avantages sociaux recommande que les gestionnaires des ministères soient remboursés pour les dépenses raisonnables qu'ils engagent pour organiser des célébrations spéciales, en reconnaissance des contributions de leurs groupes et de leurs équipes. CT (et dept)

14. Voici les principes qui sous-tendent un programme de récompenses selon la productivité représentant un partage des gains : CT

. aucun programme établi unilatéralement par l'employeur;

. les programmes proposés doivent être débattus et entérinés par les représentants des employés;

. les objectifs du programme, les normes, les critères de rendement et l'importance des récompenses doivent être établis en consultation avec les employés visés;

. il faut confirmer aux employés qu'ils ont la possibilité d'être transférés à une

autre unité de travail au sein du même ministère n'ayant pas de programme de récompenses selon la productivité, représentant un partage des gains;

. il faut assurer aux employés que la sécurité d'emploi ne sera pas affectée par les économies réalisées;

. les gains réalisés sont mesurés en fonction du groupe et non des employés individuels; et

. les normes de travail ne sont pas «rajustées à la hausse» en fonction des gains réalisés.

15. Le Groupe de travail sur la rémunération et les avantages sociaux appuie le concept des récompenses selon la productivité, représentant le partage des gains, et recommande que : CT

. la conception, la mise en oeuvre et la mesure d'un tel programme soient déléguées aux sous-chefs, et

. le financement des récompenses pertinentes proviennent des budgets d'exploitation des ministères.

16. a) Le Groupe de travail sur la rémunération et les avantages sociaux recommande l'abandon graduel des régimes actuels et paye fondés sur le rendement. CT

b) Le Groupe de travail sur la rémunération et les avantages sociaux recommande l'adoption graduelle des récompenses fondées sur le rendement, c'est-à-dire une approche monétaire visant à appuyer et à récompenser l'excellence du rendement.

17. a) Le Groupe de travail sur la rémunération et les avantages sociaux recommande que l'adoption des récompenses fondées sur le rendement s'applique initialement à la catégorie de la gestion et aux groupes exclus et non représentés. CT

b) Le Groupe de travail sur la rémunération et les avantages sociaux recommande que les récompenses fondées sur le rendement pour les groupes représentés soient offertes par l'entremise de la négociation collective. CT

18. Voici les principes pour la conception de la composante des récompenses fondées sur le rendement : CT

. les récompenses sur le rendement peuvent être accordées à des employés individuels ou un groupe d'employés;

. les récompenses fondées sur le rendement doivent reposer sur le rendement réel pour l'année visée et non sur le rendement éventuel;

. les récompenses fondées sur le rendement doivent reconnaître un rendement excellent et compétent, en plus des cotes supérieures et exceptionnelles;

. règle générale, les récompenses fondées sur le rendement ne doivent pas devenir une partie intégrante de la rémunération de base;

- les récompenses fondées sur le rendement doivent être méritées chaque année; il ne s'agit pas d'un droit ou d'un privilège;

- la valeur monétaire de la récompense fondée sur le rendement doit, pour être une incitation financière efficace, représenter un montant important;

- un pourcentage des récompenses fondées sur le rendement accordées chaque année, si l'initiative Fonction publique 2000 mène à un nombre inférieur de groupes professionnels et à des bandes de paye élargies, pourra être appliqué à la rémunération de base afin de permettre une certaine progression professionnelle à l'intérieur de l'échelle salariale des groupes professionnels qui ne disposent pas d'augmentation de paliers;

- la valeur monétaire des récompenses fondées sur le rendement et le pourcentage devant être appliqué à la rémunération de base doit être laissé à la discrétion du sous-chef;

- la valeur monétaire des récompenses fondées sur le rendement doit être limitée uniquement par les budgets pertinents et non par des quotas ou des restrictions aux cotes de rendement;

- les gestionnaires des ministères devront au préalable comprendre et entériner les objectifs des programmes de primes et de récompenses et introduire la «planification des primes et des récompenses» dans le cadre du processus de planification stratégique; et

- les ministères devront au préalable établir des mécanismes adéquats et acceptés en matière de feedback et d'évaluation.

19. Le Groupe de travail sur la rémunération et les avantages sociaux recommande que les futures politiques, directives et lignes directrices, qu'elles émanent des organismes centraux ou des sous-chefs, reconnaissent : — CT (et dept)

- les doubles responsabilités des employés envers leur travail et leurs familles, et

- la nécessité pour l'employeur de comprendre les besoins des employés au chapitre de l'équilibre entre leur travail et leurs responsabilités familiales.

Service de garderie au travail

20. a) Le Groupe de travail appuie la «politique des services de garderie au travail» proposée par le Secrétariat du Conseil du Trésor. — CT

b) Le Groupe de travail recommande que cette politique soit réexaminée et mise à jour, au besoin, à tous les trois ans. — CT

c) Le Groupe de travail recommande l'adoption rapide par le Conseil du Trésor du cette politique. — CT

Renseignements sur les soins destinés aux enfants et aux personnes âgées

21. Le Groupe de travail recommande d'élargir les programmes actuels d'aide aux employés des ministères pour qu'ils incluent des renseignements et des services d'orientation sur les ressources communautaires en matière de soins destinés aux enfants et aux personnes âgées. — CT (et dept)

Congés pour obligations familiales

22. Le Groupe de travail recommande que les cinq jours alloués pour responsabilités familiales puissent être pris consécutivement, au besoin, par l'employé, pour faire face à une situation familiale particulière. CT

Intégration des congés

23. Le Groupe de travail recommande l'intégration des congés actuels pour obligations familiales aux congés de maladie payés afin de permettre aux employés de faire preuve de souplesse dans l'utilisation de leurs congés accumulés et ce, pour répondre à leurs besoins particuliers. CT

Congés sans solde pour prendre soin des enfants d'âge préscolaire

24. Le Groupe de travail recommande l'expansion de l'application de ce congé afin de permettre aux employés de prendre des congés sans solde pour prendre soin d'un enfant ou d'un parent atteint d'une maladie chronique. CT

Congés personnels sans solde

25. Le Groupe de travail recommande de faire preuve d'une plus grande souplesse dans l'octroi des congés personnels. Les règlements actuels ne permettent qu'une seule utilisation d'un congé personnel de moins de trois mois et qu'une seule utilisation de ce congé pour une période maximale d'un an. CT

Directive sur les déplacements - Aide pour des soins consentis à des enfants

26. a) Le Groupe de travaille recommande que les dispositions de la directive du Conseil du Trésor sur les déplacements concernant l'aide reliée aux soins consentis aux enfants soit passée en revue et modifiée pour permettre le remboursement des dépenses légitimes reliées aux soins consentis à des enfants; et CT\CNM

    b) recommande que l'aide varie selon le nombre d'enfants dont il faut prendre soin (l'aide actuelle prévoit un montant fixe, qu'il y ait un enfant ou cinq). CT\CNM

Directive sur le relogement - Aide au relogement

27. Le Groupe de travail recommande que la directive du Conseil du Trésor le relogement soit passée en revue et modifiée pour : CT\CNM

    . reconnaître les «familles à deux carrières»;

    . acquitter les honoraires des agences de placement pour le conjoint qui ne travaille pas pour la Fonction publique;

    . payer pour un nombre déterminée de déplacements pour permettre au conjoint de chercher un emploi dans la nouvelle localité; et

    . fournir une aide et faire preuve de souplesse pour les mariages où les conjoints sont séparés, par exemple un nombre accru d'appels interurbains et le

remboursement des frais de transport.

28. Le Groupe de travail sur la rémunération et les avantages sociaux recommande que les sous-chefs soient autorités à fournir des programmes et des installations de conditionnement physique au sein de leur organisation. CT

29. Le Groupe de travail sur la rémunération et les avantages sociaux recommande que le Secrétariat du Conseil du Trésor élabore, avec l'aide des sous-chefs, une politique en matière de mobilité visant à : CT

. répondre aux besoins des gestionnaires des ministères en matière d'efficacité et d'opérations,

. mieux développer les employés, et

. mieux servir le public.

30. a) Le Groupe de travail sur la rémunération et les avantages sociaux recommande que les sous-chefs soient autorisés à établir des indemnités spéciales afin de combler les besoins particuliers en matière de recrutement, de maintien et de relogement; et CT

b) Le Groupe de travail sur la rémunération et les avantages sociaux recommande que des indemnités spéciales, qu'elles soient fondées sur les connaissances ou les compétences ou conçues pour attirer les employés dans des régions urbaines où le coût de la vie est plus élevé soient établies en dehors du domaine de la négociation collective, mais en consultation avec les syndicats (tout comme les indemnités pour les postes isolés et la directive visant le service extérieur sont établies par le Conseil mixte national). CT\CNM

31. c) Le Groupe de travail sur la rémunération et les avantages sociaux recommande que le Conseil du Trésor augmente, pour une période bien précise, l'indemnité des postes visés par le régime de rémunération des affectations spéciales, pour les ministères ayant des bureaux dans des régions où le coût de la vie est extrêmement élevé. CT

32. Que le Secrétariat du Conseil du Trésor effectue des études plus poussées pour déterminer si des mesures d'encouragement s'imposent et mette sur pied des projets pilotes, au besoin, visant à réduire l'utilisation des congés de maladie de façon rentable et équitable pour tous les employés, sans mettre en danger les niveaux de protection du revenu contre la maladie. CT

33. a) Le Groupe de travail recommande que la politique actuelle sur les indemnités de cessation d'emploi soit élargie pour s'appliquer à tous les fonctionnaires. CT

b) Le Groupe de travail recommande que les modalités de la politique actuelle sur les indemnités de cessation d'emploi soient élargies pour inclure une catégorie spéciale de rémunération destinée spécifiquement à contrebalancer une partie ou la totalité de la pénalité au chapitre de la pension actuarielle qui pourrait toucher les employés visés. CT

c) Le Groupe de travail recommande l'autorité de négocier les règlements visant les indemnités de cessation d'emploi soit déléguée au sous-chef en conformité des lignes directrices établies et sous réserve des mécanismes d'imputabilité appropriés.

34. Le Groupe de travail sur la rémunération et les avantages sociaux recommande que le Secrétariat du Conseil du Trésor et le personnel des ministères lancent une campagne d'information à l'intention des gestionnaires et des employés visant à faciliter le travail à temps partiel. CT (et dept)

35. Le Groupe de travail sur la rémunération et les avantages sociaux recommande que cette campagne d'information s'attache aux thèmes suivants : CT (et dept)

- les avantages du travail à temps partiel pour les gestionnaires en tant que moyen d'atteindre avec efficience leurs objectifs opérationnels et en matière de ressources humaines, par exemple une meilleure productivité, une meilleure qualité du travail, une plus grande souplesse sur le plan opérationnel et organisationnel (un meilleur équilibre des ressources nécessaires pour faire face aux périodes de pointe et aux périodes creuses, adapter les services en fonction des heures de travail, étendue et fréquence de la demande locale, etc.), amélioration du moral des employés, capacité de conserver des employés compétents et expérimentés qui auraient autrement quitté la Fonction publique ou qui n'y auraient pas travaillé à plein temps de toute façon, utilisation réduite des congés de maladie et des congés pour responsabilités familiales, etc.

- les avantages du travail à temps partiel pour les employés, notamment la souplesse nécessaire pour viser des buts personnels (étude, activité sociale, etc.), qui engendrent l'amour-propre et la satisfaction au travail, faciliter les exigences de l'égalité des chances pour les femmes, fournir aux employés plus âgés le moyen d'effectuer plus graduellement la transition pour leur retraite définitive, permettre aux personnes handicapées de combler leurs besoins et leurs aspirations, fournir une formation en cours d'emploi aux étudiants pour les préparer à une carrière au sein de la Fonction publique, leur enseigner les compétences nécessaires et financer leurs études, etc.

- les droits et les obligations des employés et de leurs gestionnaires lorsqu'ils signent une entente de travail à temps partiel.

GESTION DES RESSOURCES

1. Que le Conseil du Trésor produise un énoncé clair de la philosophie de gestion du gouvernement reprenant les principes et les objectifs du Cadre de gestion des ressources exposé dans ce rapport. CT

3. Que le gouvernement élimine le contrôle des années-personnes et adopte des «budgets de fonctionnement» à compter de 1992-1993, afin de favoriser une utilisation plus productive des ressources et de mettre l'accent sur le coût réel de l'exécution des programmes gouvernementaux. CT

4. Que le Conseil du Trésor donne la marge de manoeuvre nécessaire aux ministères et à leurs gestionnaires en approuvant le report automatique à l'exercice suivant de jusqu'à 2 pour 100 du budget de fonctionnement inscrit au Budget des dépenses principales. CT

5. Que le seuil d'établissement de crédits distincts soit porté à 250 millions de dollars pour les dépenses en capital et à 100 millions de dollars, pour les paiements de transfert dans le cadre d'un programme. CT\BCG

6. Que le Conseil du Trésor examine la question de l'annualité du cycle budgétaire CT

en consultation avec le Parlement et le vérificateur général en vue d'aborder l'étude des problèmes signalés.

7.	Que les centres de responsabilité qui réalisent des économies grâce à des améliorations de productivité soient normalement autorisés à les conserver.	CT
8.	Que dans le cas des initiatives conjointes où, par exemple, un service a assuré le financement initial qui permet à un autre d'améliorer ou d'accroître sa productivité, les économies fassent l'objet d'un partage équitable. Non seulement le partage inciterait à améliorer la productivité, mais il favoriserait une gestion collégiale.	CT
9.	Que, si un ministère mène des activités lui permettant de recouvrer des coûts ou de générer des recettes, il conserve la totalité ou, à tout le moins, une partie de ces dernières.	CT
10.	Que, dans un souci d'optimisation des ressources gouvernementales, et plus particulièrement du matériel et des installations, on encourage les ministères à partager ces éléments d'actif. Cependant, le ministère devrait profiter des gains de productivité qui en découleraient.	CT (et dept)
11.	Que le Conseil du Trésor encourage l'élaboration d'une politique de gestion de l'actif prévoyant le partage des ressources, de la façon décrite dans notre dernière recommandation.	CT
12.	Que les mesures incitatives annoncées par le président du Conseil du Trésor s'appliquent automatiquement à tous les ministères et organismes. Cela éliminerait la nécessité d'étudier chaque cas individuellement.	CT

CATÉGORIE DE GESTION

Redéfinition et restructuration de la catégorie

1.	La Catégorie de la gestion devrait être rebaptisée Groupe de la direction afin de mieux refléter le fait qu'elle se compose à la fois de gestionnaires de niveau supérieur et de conseillers.	CT
2.	D'autres employés dont les intérêts, perspectives de carrière et valeur pour l'organisation sont liés à une profession ou une spécialité technique, comme les médecins, avocats et ingénieurs, devraient évoluer au sein de filières distinctes mais parallèles, même si les plages de rémunération correspondant aux niveaux supérieurs recoupent celles du Groupe de la direction.	CT
3.	Les six niveaux actuels de classification de la catégorie devraient être ramenés à trois; il s'agirait de créer d'abord le niveau EXEC-3 par la fusion des niveaux EX-4 et EX-5, ensuite le niveau EXEC-2 avec les niveaux EX-2 et EX-3 et enfin, le niveau EXEC-1 avec les niveaux SM et EX-1.	CT
4.	Pour faciliter une mise en oeuvre rapide et réduire les coûts de transition, les nouveaux niveaux de classification devraient être délimités par la fourchette de points du système Hay. Les employés qui font actuellement partie des groupes SM et EX devraient bénéficier d'une clause de droits acquis au moment du passage de la structure actuelle à la nouvelle structure. Chaque ministère devrait être libre de déterminer, de concert avec le Conseil du Trésor, son approche et le calendrier de la transition.	CT

5. La réduction du nombre de niveaux devrait être effectuée sans accroître le total des frais de fonctionnement du ministère. Les administrateurs généraux devraient avoir la responsabilité de veiller à ce que toute hausse des frais salariaux découlant de la compression des niveaux soit absorbée à même les budgets de fonctionnement. — CT

6. Le contrôle de la collectivité devrait être supprimé progressivement. Les administrateurs généraux devraient avoir la responsabilité de gérer le nombre de cadres supérieurs dans les limites d'un budget de fonctionnement qui couvrirait les salaires et avantages sociaux, les autres frais de fonctionnement et les dépenses secondaires en capital. — CT

Édifier une structure de gestion unie et efficace

8. Il faudrait poursuivre les efforts entrepris pour définir une philosophie de la gestion ou un ensemble de valeurs et de principes directeurs dont pourront s'inspirer les gestionnaires de la Fonction publique au sein des ministères et, sous la direction du greffier du Conseil privé, l'échelle de l'administration fédérale. Ces valeurs devraient encourager les gestionnaires à donner l'autorité nécessaire à leurs employés et à favoriser un milieu de travail où règnent la créativité et l'initiative, la confiance et l'esprit d'équipe et où la prestation des services gouvernementaux est faite sous le signe de l'excellence. — BCP

9. Il faudrait définir et mettre en oeuvre un régime distinct permettant de sélectionner, former et reconnaître les gestionnaires qui ne font pas partie du Groupe de la direction. Le terme «gestionnaire» devrait être réservé aux personnes assurant des responsabilités de gestion. Les postes de gestionnaires devraient être attribués à des personnes qui ont réussi des concours axés sur les aptitudes et capacités de gestion des ressources humaines. Un régime distinct de rémunération au rendement, un processus annuel de rajustement salarial et une approche souple quant aux avantages sociaux devraient être établis pour ces gestionnaires. — CT

13. Les déploiements devraient servir à perfectionner et à motiver les employés ainsi qu'à satisfaire aux besoins de fonctionnement. Nous croyons qu'au sein du Groupe de la direction, le déploiement devrait être la responsabilité exclusive de la gestion s'il est effectué dans la même zone de transport quotidien. Si le cadre supérieur doit s'installer dans une autre ville ou une autre région suite à un déploiement, il devrait pouvoir donner son consentement, à moins que le ministère n'ait précisé la possibilité de déploiements parmi les conditions d'emploi. — CT (et dept)

16. Nous appuyons les recommandations du Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique. Nous recommandons aux ministères de revoir les processus de sélection afin de vérifier l'absence de toute mesure discriminatoire envers les femmes, de cerner adéquatement leurs opinions dans les sondages et les groupes de discussions pour vérifier si les politiques et pratiques en vigueur tiennent compte des besoins de ce groupe et d'accroître les efforts visant à repérer dans le secteur privé les femmes compétentes qui pourraient être nommées à tous les niveaux supérieurs et au niveau de relève. Nous sommes d'accord avec le Groupe de travail sur l'adaptation de la main-d'oeuvre sur le fait que les femmes soient surreprésentées dans les programmes et affectations de perfectionnement et que les comités de recrutement, promotion et affectation de perfectionnement comprennent des femmes. De même, les femmes devraient être représentées équitablement au sein des équipes des centres d'évaluation. — CT\CFP (et dept)

17. Il faudrait élaborer des stratégies valables pour veiller à ce que la Fonction publique reflète bien la composition de la population canadienne et soit en mesure de tirer le meilleur parti de la diversité des opinions et des talents des canadiens. CT\CFP (et dept)

Nous croyons que la question réside essentiellement dans le changement dans la culture de l'organisation et des valeurs de gestion. Nous recommandons que les statistiques concernant la représentation des autochtones, handicapés et minorités visibles soient améliorées. Nous convenons avec le Groupe de travail sur l'adaptation de la main-d'oeuvre que les minorités et autres groupes cibles devraient être représentées équitablement au sein des comités de sélection, surreprésentées dans les programmes de perfectionnement et représentés avec équité au sein des équipes des centres d'évaluation.

Formation et perfectionnement des cadres

19. Nous convenons avec le Groupe consultatif de la rémunération du personnel de direction dans la Fonction publique que les politiques de réinstallation sont trop rigides et restrictives. Il est nécessaire de prendre des mesures correctrices permettant aux ministères de compenser adéquatement les cadres qui doivent déménager. Cette réorientation est essentielle pour encourager la mobilité entre les régions et l'administration centrale et entre les régions. CT

20. Il faudrait examiner les divers programmes du gouvernement qui touchent la capacité des hauts fonctionnaires de passer facilement du secteur public au secteur privé en vue d'éliminer les obstacles à la mobilité et, au besoin, de faciliter lorsque c'est dans le meilleur intérêt de la Fonction publique. CT

21. Il faudrait établir une distinction entre l'évaluation du rendement et l'examen de l'avancement professionnel. La rémunération au rendement serait déterminée en fonction d'une évaluation de la contribution du gestionnaire pendant les douze derniers mois et de ses compétences en gestion. CT

Nous approuvons la position du Groupe de travail sur l'adaptation de la main-d'oeuvre suivant laquelle cette évaluation devrait aussi tenir compte des opinions des subalternes quant à la qualité du leadership exercé au cours de la période visée.

22. Compte tenu du fait que les cotes générales de rendement sont à toute fin pratique inutilisées, il faudrait réviser les cinq cotes en vigueur et fusionner «satisfaisant» et «insatisfaisant» en une nouvelle cote qui indiquerait que le rendement ne répond pas aux attentes de la gestion. Les autres cotes pourraient aussi être modifiées afin de mieux distinguer les niveaux de rendement. La règle des 30 % applicable à la rémunération au rendement devrait être maintenue afin que les cotes «supérieur» et «exceptionnel» ou leurs équivalents conservent tout leur sens et leur valeur. CT

23. Dans le cas du Groupe de la direction, le processus de cessation d'emploi devrait être simplifié et les administrateurs généraux devraient avoir la latitude voulue pour négocier des règlements directement avec les intéressés. CT

Rémunération et avantages sociaux

24. Il faudrait établir pour chacun des trois nouveaux niveaux de classification un plafond unique de rémunération correspondant au dernier échelon des niveaux EX-1, EX-3 et EX-5. Comme par le passé, il faudrait que les niveaux de CT

rémunération soient ajustés annuellement à partir des comparaisons avec le secteur privé et des règlements obtenus par négociations collectives pour le nouveau niveau EXEC-1 et en utilisant un système de relativités internes appropriées pour les nouveaux niveaux EXEC-2 et EXEC-3.

25. À l'intérieur des nouvelles plages de rémunération, les augmentations salariales seraient autorisées en fonction du niveau de responsabilité, de rendement et d'expérience, mais l'ensemble des coûts de fonctionnement de devrait pas augmenter. La progression normale du premier au dernier échelon de ces plages de rémunération élargies devrait prendre plus de temps que dans le passé. CT

26. Les rajustements annuels des échelles de traitement devraient demeurer intégrés au traitement de base, à moins que le rendement très insatisfaisant justifie une baisse de salaire. La rémunération au rendement devrait être méritée chaque année, même si une partie de celle-ci peut être ajoutée au salaire de base des employés qui ne sont pas encore au dernier échelon de l'échelle des traitements et si la haute direction en décide ainsi (sous réserve du budget de fonctionnement du ministère). En règle générale, une partie du montant versé au titre du rendement serait intégrée au salaire; pour maintenir une certaine uniformité entre les ministères, les administrateurs généraux devraient s'entendre à ce sujet chaque année. CT

27. Les administrateurs généraux devraient avoir le pouvoir de concevoir et d'administrer des régimes modifiés de primes au rendement dans le cadre d'une approche stratégique de la gestion des primes. Des garanties adéquates seront nécessaires et les régimes devront être financés par réaffectation des ressources de gestion à l'interne. CT

29. Il faudrait concevoir et mettre en oeuvre un régime souple d'avantages sociaux à l'intention des membres du Groupe de la direction. Ces employés pourraient choisir sur un menu les avantages facultatifs qui s'ajouteraient au régime de base. Il faudrait offrir des avantages facultatifs supplémentaires, sans qu'il en coûte plus. CT

30. Comme l'a recommandé le Groupe consultatif de la rémunération du personnel de direction, il faudrait élaborer et mettre en oeuvre un régime de pension distinct à l'intention des membres du Groupe de la direction. Ce régime de pension devrait être conçu pour répondre aux besoins de toute une gamme d'employés et encourager la mobilité entre les secteur public et privé. Il devrait être administré par un conseil comprenant des représentants du Groupe de la direction. Le niveau des avantages devrait être au moins égal au niveau actuel. CT

Mise en oeuvre et diffusion

31. Puisque nos recommandations ont été présentées comme un tout intégré, elles devraient être examinées, diffusées et mises en oeuvre de même. En effet, une mise en oeuvre trop partielle risque de ne pas produire les changements désirés de la culture. Nous jugeons en outre important de procéder rapidement afin que les gestionnaires puissent constater les progrès réalisés et qu'ainsi nous conservions l'élan donné par Fonction publique 2000. CT

32. Il faudrait que des ressources suffisantes soient fournies par les ministères et à l'échelle de la Fonction publique pour la diffusion et la mise en oeuvre de ces recommandations. En particulier, il faut que les niveaux supérieurs de la gestion s'engagent dans les réformes et se préparent à investir du temps et des efforts considérables pour communiquer avec leur personnel, les consulter, planifier la CT (et dept)

transition et surveiller la phase de mise en oeuvre.

FORMATION ET PERFECTIONNEMENT

2. La détermination des aspirations de carrière et des besoins de formation et de perfectionnement devrait se faire séparément du processus de l'appréciation du rendement. Un dossier séparé de la planification et du perfectionnement personnels devrait être tenu par l'individu et par son superviseur, qui ferait état de l'instruction reçue, de la formation, de l'expérience et des besoins à venir, et il devrait être mis à jour chaque année. Des données de ce dossier devraient être saisies et analysées pour servir en partie au processus d'évaluation et de planification de la formation du ministère. — CT (et dept)

8. La formation et le perfectionnement doivent être surveillés par les ministères et le Conseil du Trésor pour faire en sorte qu'ils soient d'un accès équitable en rapport avec le besoin. Dans le cas des groupes cibles du programme d'équité en matière d'emploi, l'accès équitable devrait être interprété comme désignant plus qu'une part proportionnelle des occasions offertes par des programmes reconnus comme ayant le potentiel de modifier notablement et rapidement la représentativité de la fonction publique. Comme point de départ et jusqu'à ce qu'on ait la preuve d'une amélioration importante, des efforts des groupes cibles de l'équité en matière d'emploi soit au moins le double de leur proportion de la fonction publique dans ces programmes de perfectionnement. — CT (et dept)

9. Le rôle du Conseil du Trésor devrait être redéfini pour comprendre ce qui suit : — CT

- leadership général en matière de planification, de perfectionnement et de gestion des ressources humaines
- allocation des ressources
- définition des politiques et priorités d'ensemble
- collecte des données essentielles
- coordination des activités liées aux priorités d'ensemble
- évaluation et imputabilité

mais en reconnaissant que la responsabilité de la prestation de la formation incombe aux des ministères, à la CFP et au CCG dans le cadre de la politique du CT.

10. Les politiques du Conseil du Trésor devraient être remaniées pour refléter les principes et concepts directeurs exposés dans ce rapport. La nouvelle politique devrait être aussi concise et simple que possible et enrichie de modèles ou de normes d'excellentes pratiques de formation et de perfectionnement. — CT

11. Le matériel sur la formation en gestion récemment préparé par le Conseil de la formation en gestion est judicieux et devrait être incorporé. — CT

12. Les modifications précises que l'on recommande d'apporter à la politique comprennent ce qui suit : — CT (et dept)

. la politique devrait reconnaître que la formation et le perfectionnement englobent un ensemble varié d'outils tous valables et indiqués pour répondre à la séquence des besoins qu'éprouve un employé tout au long de sa carrière dans la Fonction publique. La formation et le perfectionnement sont définis comme une activité qui permet aux employés d'apprendre et d'acquérir des compétences, des connaissances ou des aptitudes nouvelles. La recherche en ce domaine semble indiquer qu'on y parvient par l'expérience du travail (50 pour cent); grâce aux relations interpersonnelles avec les patrons,

les pairs, les subordonnés et la communauté professionnelle (30 pour cent) et au moyen de l'instruction et de la formation formelles (20 pour cent). La formation et le perfectionnement doivent avoir lieu :

- avant la nomination ou au moment de la nomination, l'individu doit avoir acquis le minimum des connaissances et des compétences obligatoires pour satisfaire aux exigences initiales de l'emploi

- après la nomination, les compétences et les connaissances doivent être améliorées au point d'atteindre les niveaux optimaux nécessaires à un rendement pleinement efficace

- l'individu devrait se recycler ou se perfectionner pour s'adapter aux changements technologiques ou aux nouvelles exigences de l'emploi, ce qui comprend la formation liée au réaménagement des effectifs

- l'individu devrait être équipé autant que possible pour s'adapter aux changements futurs

- la responsabilité de l'individu à l'égard du déroulement de sa carrière personnelle devrait être reconnue et soutenue par des services d'information et de conseil ainsi que par le remboursement des frais personnels de l'instruction et de la formation qui paraissent susceptibles de contribuer à la réussite de plans de carrière réalistes dans la Fonction publique

. l'ensemble total des besoins de formation et de perfectionnement devrait être prévu dans la mesure du possible dans les priorités des ministères

. les politiques devraient s'inspirer des cadres de formation qui ont déjà été mis au point pour les gestionnaires, les FI et pour d'autres groupes

. la politique de formation relative au réaménagement des effectifs devrait être adaptée de manière à permettre et à encourager la formation en tenant compte des pénuries chroniques et prévues de compétences ainsi que des postes actuels qui sont à pourvoir — CT\CNM

. l'utilisation et la rentabilité des programmes de perfectionnement généraux qui existent déjà (tels que PAC, le nouveau programme des stagiaires en gestion, L'ÉNA (France), L'ÉNAP (Québec), le Collège de la Défense nationale, — CT

l'Imperial Defence College, etc.) devraient être examinées et des moyens devraient être élaborés pour faire en sorte que les participants soient choisis de manière équitable et fassent l'objet d'un suivi après coup afin de tirer le meilleur parti possible de ces programmes — CT

. il faudrait prendre en considération des initiatives nouvelles qui offrent la possibilité d'expériences de perfectionnement «à l'extérieur de son emploi» en réponse à l'un des objectifs suivants : CT

- encourager les employés au rendement supérieur à rechercher l'excellence (c.-à-d. sur le modèle des bourses de l'Australie qui offrent l'occasion de voyager et d'étudier certaines activités spéciales de l'administration publique dans d'autres gouvernements)

- atteindre les objectifs de l'équité en matière d'emploi

- former un petit nombre de personnes exceptionnelles en vue des responsabilités spéciales qui leur seront confiées

- il est recommandé qu'un groupe d'étude spécial relevant du Conseil de la formation du personnel soit constitué pour mener à bonne fin cet examen des programmes de perfectionnement.

. le processus d'analyse des besoins d'ensemble qui a été récemment mené à bonne fin dans le cas des gestionnaires à tous les niveaux devrait avoir lieu de façon régulière (tous les deux ans), et il faudrait améliorer et maintenir les processus actuels d'analyse des besoins dans le cas d'autres groupes qui intéressent l'ensemble de la Fonction publique, p. ex. les PE, les FI, le personnel des communications et d'autres groupes. CT

13. Le Conseil du Trésor ou les ministères devraient préparer des modèles de guides séparés pour les employés, les superviseurs et les gestionnaires pris individuellement, guides qui contiendraient l'explication, en langage courant, des objectifs et politiques en matière de formation et de perfectionnement ainsi que la description des responsabilités tant des ministères à titre individuel que de l'ensemble de la Fonction publique, de même que la description des ressources offertes pour les aider. CT (et dept)

Les guides destinés aux employés en général, aux superviseurs et aux gestionnaires intermédiaires devraient être publiés par les ministères et adaptés à leurs milieux particuliers. Les guides destinés aux gestionnaires supérieurs et cadres de direction devraient être publiés par le Conseil du Trésor.

Mécanismes de coordination et de soutien

14. Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait envisager le remplacement du Conseil de la formation du personnel par un Conseil des ressources humaines muni d'un plus large mandat afin de reconnaître que la formation et le perfectionnement font partie intégrante de la gestion des ressources humaines. CT\BCP

15. Les comités de formation qui existent devraient être conservés mais avec des mandats élargis pour comprendre les activités et programmes de perfectionnement. CT

16. Afin de soutenir le perfectionnement professionnel de groupes de fonctionnaires, des liens devraient être établis entre le Conseil des ressources humaines et les divers regroupements fonctionnels qui existent à l'échelle de la Fonction publique, c.-à-d. CT

. les directeurs de communications

. les directeurs de la formation

. les directeurs du personnel

17. Il faudrait songer à créer des regroupements fonctionnels semblables dans d'autres secteurs d'activités pour favoriser le perfectionnement professionnel des employés et pour rendre leurs unités plus efficaces. Leur participation à la détermination des besoins de formation et de perfectionnement pourrait s'avérer très utile. CT

18. Le comité officieux de coordination centrale formé de représentants du SCT, du CCG et de la CFP qui existe actuellement devrait être maintenu et officialisé en qualité de premier groupe de travail principal du Conseil des ressources humaines pour ce qui concerne les questions de formation et de perfectionnement. La composition du comité de coordination devrait s'étendre aux chefs des comités de formation et à d'autres au besoin pour assurer la représentation des ministères et organismes axiaux. CT

19. Dans le cadre de la politique du CT, le CCG et la CFP devraient en venir à une entente pour faire en sorte que : CCG\CFP

. les gestionnaires puissent parfaire leurs connaissances et leurs compétences sur une base continue.

. l'on évite le double emploi dans l'élaboration des cours

. l'on évite autant que possible le regroupement des participants par niveaux hiérarchiques au cours des séances de partage des connaissances générales entre gestionnaires.

20. De l'avis du Groupe d'étude, c'est dans la collaboration de ceux qui sont chargés de la prestation de la formation que se trouve le meilleur moyen de traiter les questions de formation communes à bien des ministères. Le Groupe d'étude recommande donc que le Comité interministériel des directeurs de la formation soit renforcé pour faciliter ce qui suit au nom du gouvernement dans son ensemble. Il se peut que certaines de ces fonctions dont la nature est plutôt opérationnelle soient confiées à un ministère ou organisme principal qui prendra les dispositions voulues au nom du gouvernement dans son ensemble : CT\(et dept)

. former les formateurs

. supprimer le double emploi dans l'élaboration des cours

. se partager la mise au point et l'utilisation de la technologie de la formation

. se partager l'utilisation des établissements fédéraux de formation (pour en faire un usage optimal au titre de la formation qui est la priorité de ces établissements)

. offrir de la formation aux organismes qui ne disposent pas des ressources leur permettant d'offrir eux-mêmes les programmes de formation.

. maintenir un centre de ressources où on puiserait le matériel de formation, des aperçus de cours, de la méthodologie, etc.

. évaluer la qualité des cours, des établissements et des experts-conseils de

l'extérieur

. examiner la faisabilité du maintien d'un service central d'inscription aux cours

. surveiller la réponse de ces services aux exigences ministérielles.

SERVICE AU PUBLIC

6. Il y aurait lieu d'énoncer et d'examiner une série de principes de fonctionnement touchant la consultation en vue de les adopter au sein de la fonction publique. BCP

7. Afin de faire connaître son engagement à l'égard de la participation du secteur privé à l'élaboration et à la mise en oeuvre des politiques publiques, le gouvernement devrait créer un poste de sous-secrétaire (Consultation) au Bureau du Conseil privé. Le sous-secrétaire serait chargé d'encourager et d'aider tous les ministères à collaborer plus efficacement avec les citoyens canadiens à l'égard de l'élaboration des politiques publiques et de la prestation des programmes gouvernementaux. BCP

8. Il faudrait mettre sur pied un conseil consultatif composé de représentants du secteur privé qui seraient chargés de guider le sous-secrétaire (Consultation) à l'égard de l'élaboration et de la mise en oeuvre de stratégies visant à maintenir une "habitude de consultation" dans toute la fonction publique et dans le secteur privé. BCP

10. Les consultations devraient être un élément du cadre de responsabilité et de la structure du système de rémunération des sous-ministres. BCP

11. Le Centre canadien de gestion et/ou les autres organismes compétents devraient: CCG

a) veiller à ce que des programmes efficaces de formation et de perfectionnement soient mis à la disposition des fonctionnaires en vue d'améliorer leurs compétences en matière de consultation; CCG

b) tenir compte des besoins des fonctionnaires qui occupent des postes en région et de ceux qui traitent directement avec le public et qui peuvent être appelés à consulter ce dernier à l'égard de la modification des méthodes et des modes d'opération et sur d'autres sujets, tout autant que des besoins des hauts fonctionnaires qui oeuvrent à Ottawa et qui ont pour tâche d'élaborer des politiques; CCG

c) élaborer des programmes qui permettront aux cadres du secteur public de se faire une meilleure idée du milieu dans lequel oeuvrent leurs homologues du secteur privé et des répercussions des politiques publiques sur ce dernier; CCG

d) offrir des programmes qui donneraient aux cadres et gestionnaires du milieu des affaires, des syndicats et du reste du secteur privé l'occasion de mieux comprendre les opérations gouvernementales et le climat politique dans lequel les décisions sont prises; CCG

e) déterminer s'il existe des moyens d'accroître le volume de participation dans les programmes d'échange et élaborer et mettre à l'essai le concept de mini-échanges à court terme. CT\CFP

12. Dans le processus de dotation des postes qui pourraient nécessiter des contacts CT\CFP

avec le public, les ministères devraient tenir compte de la capacité des candidats d'entreprendre des consultations et la considérer comme un critère de sélection important. La consultation et la gestion des relations avec l'extérieur devraient être considérées comme des fonctions de gestion vitales dans le cadre des systèmes de classification et de dotation.

14.	Dans les normes de classification et les descriptions de poste, il faudrait tenir compte de l'importance du service au public en donnant plus de poids à la valeur des emplois dans ce domaine, particulièrement dans le cas du personnel qui traite directement avec le public.	CT
16.	Dans le processus de recrutement et de sélection des gestionnaires et dans le cadre de la promotion du personnel à des postes de gestion, il faudrait insister davantage sur les compétences en matière de gestion des gens.	CFP
17.	Il faudrait mettre au point un processus d'appel plus simple et plus rapide en matière de dotation.	CFP
19.	Les responsables du perfectionnement des cadres au sein des ministères, des organismes centraux et du CCG devraient examiner leurs plans en matière de formation et de perfectionnement des cadres et des gestionnaires de manière à accorder la priorité à l'amélioration du leadership et des compétences en gestion des gens.	CT\CCG
22.	La communication interne des données sur la satisfaction de la clientèle devrait être revue afin que le personnel soit mieux informé au sujet de la façon dont les clients perçoivent le service. On devrait assurer le suivi des tendances et faire état régulièrement des progrès réalisés.	BCP (et dept)
30.	Le Conseil du Trésor devrait faire en sorte que les gestionnaires de la fonction publique comprennent à fond l'esprit et l'application du programme des langues officielles.	CT
31.	Le Conseil du Trésor devrait revoir le Programme des Bureaux de service Canada, duquel relèvent Référence Canada et le Répertoire des programmes et services du gouvernement fédéral, afin de déterminer de quelle manière ces ressources pourraient être utilisées plus efficacement à l'échelle du gouvernement, en vue de faciliter l'accès du public aux services du gouvernement fédéral.	CT

MODIFICATIONS LÉGISLATIVES POSSIBLE

CLASSIFICATION

1.	Abolir les 6 catégories professionnelles existantes.	LRTFP
2.	Créer 23 groupes professionnels et 8 sous-groupes professionnels en fusionnant les 72 groupes et 106 sous-groupes actuels.	LRTFP\LPFP (contrôleur aérien)
4.	La Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (LRTFP) sera modifiée de façon que la détermination d'une "unité de négociation" corresponde à la définition d'un groupe ou sous-groupe professionnel.	LRTFP
5.	La LRTFP continuera d'exclure les gestionnaires de la négociation collective.	LRTFP

DOTATION

RECRUTEMENT

2.	La responsabilité de décider lorsqu'il faut recruter à l'extérieur de la fonction publique au-dessus du niveau d'entrée devrait revenir aux ministères. L'obligation législative actuelle d'obtenir l'autorisation de la CFP devrait être éliminée compte tenu des politiques globales en matière de gestion des ressources humaines et l'employeur devrait élaborer des lignes directrices afin d'orienter les décisions par les ministères de procéder au recrutement.	LEFP
7.	La gamme des options ouvertes aux gestionnaires pour l'embauchage dans la fonction publique devrait être élargie et modifiée pour offrir les grandes catégories suivantes: . Emploi pour une période indéterminée a) temps plein b) temps partiel (redéfini) . Emploi pour une période déterminée . Emploi occasionnel (redéfini)	LEFP
9.	La définition de l'emploi à temps partiel pour une période indéterminée devrait englober les dispositions existantes en ce qui concerne l'emploi saisonnier et à temps partiel avec les précisions et les ajouts suivants: SAISONNIER: toute période régulière au cours de l'année; A TEMPS PARTIEL: toute partie d'un jour, d'une semaine, d'un mois ou d'une année, à intervalles réguliers ou non; INTERMITTENT: alternance de situations d'inactivité et de rappel au travail, par consentement mutuel de l'employé et de l'employeur, selon les fluctuations de la charge de travail ou la disponibilité de l'employé.	LEFP

10.	Les avantages sociaux offerts aux employés à temps partiel devraient être proportionnels aux heures de travail accumulées et toute la durée de leur service au cours d'une année devrait être considérée comme une période d'emploi continue.	LPFP
12.	Les définitions qui précèdent en sept et neuf ci-haut devraient être normalisées dans la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, de même que dans l'ensemble des politiques et mesures législatives touchant l'emploi.	LEFP
15.	Les employés nommés pour une période déterminée devraient jouir des mêmes conditions d'emploi et avantages sociaux que les employés nommés pour une période indéterminée, sauf en ce qui fait que leur nomination vise une période spécifique.	LEFP\LPFP
16.	Les ministères devraient pouvoir recruter des employés occasionnels sans avoir à se conformer aux normes et procédés habituels de recrutement.	LEFP
17.	Les employés occasionnels ne devraient pas être admissibles à un emploi pour une période indéterminée, sauf à titre de candidats externes par le processus normal de recrutement.	LEFP
18.	Afin d'éviter que les employés occasionnels ne deviennent un effectif parallèle embauché dans des conditions différentes, ils ne devraient pouvoir travailler pour le même ministère que pendant six des douze mois d'une période donnée.	LEFP
19.	Les employés occasionnels devraient jouir d'avantages comparables et travailler dans des conditions comparables à ce que les régime actuel prévoit à l'égard des employés pour une période déterminée de moins de six mois.	LEFP
20.	Les employés occasionnels peuvent être embauchés et rémunérés à l'heure ou pour des périodes continues allant jusqu'à six mois.	LEFP
21.	Afin d'assurer la souplesse nécessaire pour le service au public et le perfectionnement de l'effectif, le déploiement permanent ou temporaire de l'effectif devrait relever de la gestion (sous réserve des considérations ci-après). (35)	LEPF (aussi dépt)

Promotions

28.	La promotion devrait être fonction du choix du candidat "le mieux qualifié" par l'évaluation relative des aptitudes des divers postulants et en se référant à un énoncé de qualités tenant compte des exigences précises de la tâche, des impératifs du groupe, ainsi que de l'échelon du poste et des besoins de l'organisme.	LEFP
30.	Le processus de promotion devraient se dérouler par voie de concours, sauf dans les cas où l'on peut démontrer que le candidat qui satisfait le mieux à l'énoncé de qualités peut être recruté sans concours. (39)	LEFP (aussi les dépt)
31.	Dans les programmes de perfectionnement, l'évaluation relative des aptitudes des candidats (soit par concours) devrait intervenir dès le recrutement. Au sein d'un programme, les employés devraient être promus en fonction du respect d'une norme de sélection pour le niveau en question.	LEFP

Recours

43.	Les candidats non retenus qui ont participé à un concours de promotion ou, dans les processus sans concours, les personnes qui auraient dû, selon leur propre avis, être prises en considération pour ladite promotion devraient continuer à bénéficier de droits de recours.	LEFP
44.	L'examen de la demande de recours doit permettre de déterminer dans quelle mesure le processus suivi était conforme aux politiques et principes qui sont censés guider le processus de promotion.	LEFP
46.	Les appelants et leurs représentant devraient être tenus de demander des observations après l'entrevue de sélection avant d'interjeter appel. (48)	LEFP
47.	La divulgation de l'information devrait être obligatoire dans tous les cas où un appel a été interjeté. (48)	LEFP
48.	Les moyens de recours et les décisions concernant les mesures correctives individuelles devraient relever de l'organisme parlementaire indépendant.	LEFP
49.	Le rôle de tout organisme d'examen nommé par l'organisme parlementaire à cette fin devrait s'inscrire dans le cadre des politiques de cet organisme parlementaire et s'étendre à la recommandation de mesures correctives à l'intention de l'organisme parlementaire.	LEFP
50.	L'organisme parlementaire devrait être habilité à dicter les mesures correctives pertinentes en ce qui concerne le processus de sélection. Ce pouvoir ne devrait pas s'étendre à imposer le choix effectif du candidat à retenir.	LEFP

Équité en matière d'emploi

51.	La loi devrait tenir compte des dispositions de l'article 15 de la Charte des droits et libertés et permettre que les processus de recrutement et de promotion corrigent les déséquilibres de représentation.	LEFP

Nomination au niveau

55.	La loi devrait être modifiée pour permettre que les promotions reposent sur les exigences professionnelles particulières (nomination au poste) ou sur les normes applicables à un certain niveau dans l'ensemble de la fonction publique (nomination au niveau).	LEFP

Autres

42.	Le groupe de travail recommande que le paragraphe 2 (2) de la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique soit supprimé. (45)	LEFP

ADAPTATION DE LA MAIN-D'OEUVRE

Mesures d'encouragement

21.	Obliger les sous-ministres à signer des formules d'indemnisation des excédentaires en vertu du programme d'adaptation de la main-d'oeuvre ou à demander personnellement au secrétaire du Conseil du Trésor de renoncer à la réduction de pension. (18)	LPFP

26.	Les employés qui retournent d'un congé sans solde devraient avoir la possibilité de choisir des périodes de remboursement de pension plus longues, tout en restant responsables de la valeur-temps de l'argent, ou de choisir de renoncer à la fois aux paiements et aux avantages.	LPFP\ règlement
28.	Nous recommandons qu'à la discrétion de l'employeur, ou bien a) le droit au salaire des six meilleures années, jusqu'à concurrence de 70% soit porté à 80%, l'employé continuant à cotiser au régime comme avant, ou bien b) que l'employeur ait la discrétion d'offrir un régime contributif séparé.	LPFP
40.	L'article 31 de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique doit être supprimé et tous les motifs de licenciement, à l'exception du renvoi en cours de probation et de l'ingérence politique, qui doivent demeurer sous le régime de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, doivent être régis par la Loi sur la gestion des finances publiques.	LEFP\LGFP
41.	Dans le cas des licenciements régis par la Loi sur la gestion des finances publiques, il doit y avoir une seule procédure de redressement sous le régime de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique.	LEFP\LGFP
42.	Les parties sont encouragées à utiliser plus pleinement l'autorité qui existe actuellement sous le régime de la LRTFP pour avoir recours aux services d'arbitres privés. En cas de licenciement justifié, la LRTFP devrait prévoir un délai, disons, comme le fait l'article 45 de la Loi sur les relations de travail de l'Ontario.	LRTFP
43.	Il existe un conflit entre la LEFP, qui accorde à la CFP le pouvoir exclusif en matière de nomination, et la LRTFP, qui accorde à un arbitre le pouvoir de réintégrer - c'est-à-dire d'effectuer également des nominations. Ce conflit doit être résolu en faveur de l'arbitre. L'arbitre qui estime que la réintégration s'impose, doit avoir le pouvoir soit de prononcer la réintégration au poste original, soit d'accorder la priorité pour la nomination à un poste équivalent.	LRTFP\LEFP

RELATIONS DE TRAVAIL

Structure des unités de négociation

2.	Il devrait y avoir une période de transition qui serait suivie de la détermination des unités de négociation appropriées et de l'accréditation des agents de négociation par la Commission des relations de travail dans la Fonction publique (CRTFP).	LRTFP
3.	Le Groupe de travail réaffirme le droit fondamental à la grève mais recommande des mesures pour protéger la population dans le cas des services publics considérés comme essentiel.	LRTFP
4.	Le Groupe de travail propose que soient établis des critères pour définir les services essentiels et qu'un organisme soit institué pour administrer ces critères et déterminer le nombre d'employés désignés pour exercer les tâches essentielles.	LRTFP
5.	La désignation devrait avoir lieu entre les rondes de négociation et devrait s'appliquer aux postes et non aux personnes, et rester en vigueur jusqu'à ce que les fonctions changent.	LRTFP

Résolution de conflit

7.	Les agents de négociation devraient opter pour l'arbitrage obligatoire ou la	LRTFP

conciliation et la grève au début des négociations, mais les parties et la CRTFP devraient avoir la possibilité d'avoir à un éventail plus vaste de modalités au moment opportun pour faciliter le processus de négociation. (1)

8. Le cadre de l'arbitrage devraient être aussi étendu que celui de la négociation. (1) LRTFP

9. La CRTFP ne devrait imposes d'arbitre ou de conseils d'arbitrage particuliers que lorsque les parties ne peuvent s'entendre sur une ou des personnes. LRTFP

10. La CRTFP devrait avoir les pouvoirs suivants: LRTFP

a) Fournir sur demande des services de médiation, de conciliation ou de recherche des faits, ou imposer ces services lorsque les négociations échouent.

b) Offrir des services d'arbitrage, seulement s'il est évident que d'autres méthodes sont inutiles et que les négociations sont dans une impasse.

c) Fournir des services d'arbitrage, y compris l'arbitrage des propositions finales, à la demande des deux parties lorsque la voie de la conciliation et de la grève a été retenue, et lorsqu'il semble que les autres méthodes n'aboutiront pas à un accord.

Sanctions en cas de grève illégale

11. Rendre les sanctions équivalentes à celles prévues dans le Code canadien du travail. LRTFP

Vote de grève

12. Il ne devraient pas y avoir un scrutin obligatoire et secret. Toutefois, la CRTFP doit faire enquête et rendre une décision lorsque des employés se plaignent d'irrégularités. LRTFP

Devoir de représentation équitable

13. La Loi sur les relations de travail dans la Fonction publique (LRTFP) devrait imposer aux syndicats l'obligation de représenter équitablement les employés, comme il est prévu dans le Code canadien du travail. LRTFP

Griefs et arbitrage

14. Comte tenu de l'examen de ce qui a pu être observé dans les autres secteurs de la fonction publique, la procédure de règlement des griefs et d'arbitrage devrait pouvoir s'appliquer au plan de classification de l'employeur. Si des modifications importantes se produisent en ce qui concerne le groupe professionnel et la structure de classification actuels, cette recommandation devrait être appliquée à la suite d'une période préparatoire appropriée. LRTFP

15. Il faudrait regrouper les dispositions concernant les recours. Il faudrait notamment que la procédure de règlement des griefs et d'arbitrage puisse s'appliquer au renvoi pour incompétence et incapacité et à la rétrogradation, tout comme au congédiement pour motifs disciplinaires. LRTFP\LEFP

17. Les services de médiation demandés conjointement par les parties devraient être LRTFP

fournis par la CRTFP avant l'arbitrage.

Griefs collectifs

18.	La CRTFP devrait être autorisée à entendre un grief (ou un nombre représentatif) à la demande de l'une ou l'autre partie plutôt qu'un grand nombre de griefs semblables. La décision prise s'appliquerait à tous. CNM (Montébello) suggère de permettre le grief syndical.	LRTFP

Révision des décisions arbitrales

19.	La CRTFP devrait être autorisée à réviser les décisions arbitrales, afin qu'elles soient cohérentes et équitables.	LRTFP
20.	Les postes, et non les personnes, devraient être exclus.	LRTFP
21.	Devraient être principalement exclus les postes comportant d'importantes tâches liées à la gestion.	LRTFP
22.	Le nombre d'exclusions visant des postes comportant des fonctions "confidentielles" est excessif et devrait être considérablement réduit. Le Groupe de travail recommande la révision de l'exclusion d'employés préposés à des fonctions "confidentielles" sauf dans le cas des postes concernant la gestion des relations de travail.	LRTFP
23.	Les exclusions devraient être considérées en vigueur au moment où elles sont proposées jusqu'à ce que la CRTFP rende une décision contraire. CNM (Montébello) a suggéré de créer un compte en fiducie dans lequel les cotisations syndicales seraient versées, en attendant une décision sur un cas d'exclusion.	LRTFP

Conseil national mixte

24.	Le Groupe de travail reconnaît le rôle consultatif important joué par le CNM en matière d'élaboration des politiques et souhaite l'accroître, mais recommande que les griefs concernant les politiques du CNM suivent la procédure prévue à l'échelle du ministère et de la CRTFP. CNM (Montébello) a suggéré de retenir la procédure courante.	LRTFP

Avis de négociation

25.	La période d'avis de négociation devrait être prolongée de 60 à 90 jours. CNM (Montébello) a suggéré 120 jours.	LRTFP

RÉMUNÉRATION ET AVANTAGE SOCIAUX

37.	La Loi sur les pensions de la fonction publique (LPFP) devraient être modifiée:	LRTFP et règlement

- pour permettre aux employés de préparer leur retraite en travaillant moins d'heures par semaine sans que cela affecte leurs prestations de pension futures; et

- pour permettre aux employés à la retraite de retourner au travail pour de courtes périodes sans perdre leurs prestations.

GROUPE DE DIRECTION

Dotation du Groupe de la direction

12. Il faudrait mettre en oeuvre un régime de nomination au niveau pour le Groupe de la direction. Il faudrait modifier la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique afin d'indiquer clairement que les mutations latérales relèvent exclusivement de la gestion et que le déploiement d'un poste à un autre représente pas un nomination aux termes de la loi s'il ne constitue pas une promotion. (4) LEFP