



Industrie, Sciences et
Technologie Canada

Industry, Science and
Technology Canada



ISTC À L'HEURE DE FONCTION PUBLIQUE 2000

DOCUMENT N° III

**RECOMMANDATIONS AU CDM DU COMITÉ
DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT
ORGANISATIONNEL**

Canada

ISTC À L'HEURE DE FONCTION PUBLIQUE 2000

DOCUMENT N° III

**RECOMMANDATIONS AU CDM DU COMITÉ
DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT
ORGANISATIONNEL**

ADM's Office/Bureau du SMA/ISTC
FPA Sector/Secteur de FPA/ISTC

MEMORANDUM
NOTE DE SERVICE

le 30 octobre 1990

TO/À: Tous les participant(e)s
Conférence exécutive

FROM/DE: Sous-ministre adjoint
Finances, gestion du personnel et
administration

SUBJECT/OBJET: Recommandations au CDM du Comité directeur
du développement organisationnel

Vous trouverez ci-joint, pour votre gouverne et pour discussion à la Conférence des cadres de novembre, les recommandations que le Comité directeur du développement organisationnel a faites au Comité de Direction du Ministère (CDM) le 16 octobre 1990.

Ce document contient les recommandations du Sous-groupe sur le mandat du Comité directeur du développement organisationnel, ainsi que celles des groupes de travail sur les communications internes et sur la gestion des ressources humaines. Vous noterez qu'il y a des recommandations spécifiques au sujet d'une politique ministérielle en matière de communications internes et d'un programme d'orientation des employés.



W.E.R. Little

Pièce jointe

RECOMMANDATIONS DU
COMITÉ DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL AU CDM

octobre 1990

COMITÉ DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

RECOMMANDATIONS AU CDM

SONDAGE AUX EMPLOYÉS AU SUJET DU MANDAT

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1. On recommande que la direction continue de s'efforcer de renseigner les employés du Ministère au sujet du mandat d'ISTC, verbalement et par écrit, surtout en ce qui concerne les nouveaux éléments du mandat qui doivent bientôt être publiés.**
- 2. On recommande que les gestionnaires et les superviseurs fassent un effort spécial pour montrer aux employés, en particulier au personnel de soutien, comment leur travail contribue à l'effort global du Ministère. Pour cela, ils devraient les rencontrer en personne, dans le cadre des réunions normales du personnel ou à l'occasion de journées de réflexion.**
- 3. On recommande que le Ministère présente chaque année, dans Précis, un sommaire -- une simple présentation graphique -- de la répartition des ressources du Ministère en fonction de ses principaux objectifs (p. ex. la défense de l'industrie, le financement direct, etc.).**
- 4. On recommande que la brochure soit largement distribuée, dès qu'elle sera imprimée.**
- 5. On recommande que notre équipe fasse des recherches en vue de produire et de distribuer un document sur la bonne pratique, des études de cas, des histoires de réussite et des témoignages qui illustreront la façon dont le mandat est rempli et diffuseront des idées dans l'ensemble du Ministère.**
- 6. On recommande que les résultats de cette enquête soient présentés lors de la conférence SM/EX de novembre, au cours d'une séance consacrée au développement organisationnel ou dans un document de base, ou encore de ces deux manières.**

RECOMMANDATIONS DU
COMITÉ DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL AU CDM
COMMUNICATIONS INTERNES

- 1.0 But : Faire en sorte que tous les gestionnaires soient conscients de l'importance d'un climat de communication qui tienne compte des intérêts de la direction et des employés.**

Recommandation : Accorder à l'efficacité des communications internes une place importante dans l'évaluation du rendement des gestionnaires de tous les niveaux en veillant à ce qu'il y ait une évaluation formelle des pratiques de communication interne lors de l'EREE.

Approche proposée	Mesure immédiate
1.1 Élaborer une politique sur les communications internes.	Une ébauche de la politique doit être prête d'ici le 31 octobre 1990.
1.2 Donner aux gestionnaires une formation en communications internes dans le cadre de cours de communication.	La Direction générale des ressources humaines doit élaborer et/ou choisir une approche d'ici le 1er février 1991.
1.3 Modifier le formulaire d'EREE pour ajouter une cote indiquant les aptitudes des gestionnaires en matière de communication.	Le Comité et la Direction générale des ressources humaines doivent se réunir pour trouver une façon de modifier le formulaire d'EREE.

2.0 Objectif : Que tous les employés reconnaissent leur responsabilité d'échanger des renseignements, horizontalement et verticalement.

Approche proposée	Mesures immédiates
2.1 Fournir aux employés une formation en matière de communication interpersonnelle.	La Direction générale des ressources humaines doit déterminer les cours à inscrire au calendrier de formation du Ministère.
2.2 Donner une formation en matière de consultation et d'art oratoire.	La Direction générale des ressources humaine doit déterminer les cours à inscrire au calendrier de formation du Ministère.
2.3 Utiliser les systèmes d'information pour échanger des renseignements avec les collègues.	La direction doit continuer de financer et d'appuyer ces activités.
2.4 La direction doit faire preuve de leadership pour ce qui est de démontrer les avantages d'une communication plus ouverte.	Cela doit se refléter dans les EREE et dans la Politique des communications internes.
2.5 La direction doit fournir la possibilité aux employés d'échanger des renseignements sur le travail relatif aux projets.	Cela doit se refléter dans l'EREE et dans la Politique des communications internes.
2.6 Les communications internes doivent être un élément important de l'évaluation du rendement des agents et des employés de soutien.	Les modifications apportées au formulaire d'EREE doivent tenir compte de cette exigence.

3.0 Objectif : Établir des critères, des mécanismes et des réseaux d'échange de renseignements et de rétroaction efficaces pour les communications entre les employés, les cadres intermédiaires et les cadres supérieurs.

Recommandation : Multiplier les échanges entre les gestionnaires de tous les niveaux et leurs employés et dresser des plans visant à atteindre cet objectif. Les activités énumérées ci-après peuvent mener au succès.

Approche proposée

Mesure immédiate

- | | | |
|------------|---|---|
| 3.1 | Tenir régulièrement des réunions du personnel, présidées occasionnellement par des employés | À inclure dans la Politique des communications internes. |
| 3.2 | Ajouter peut-être un agent élu aux organes de décision de la Direction générale. | À inclure dans la Politique des communications internes. |
| 3.3 | Assurer des échanges réguliers et fréquents de renseignements entre les employés de tous les niveaux. | À inclure dans la Politique des communications internes. |
| 3.4 | Rencontrer trimestriellement les employés pour discuter de leur rendement. | À inclure dans la Politique des communications internes. |
| 3.5 | Le CDM pourrait inviter des employés (2 ou 3) à ses réunions à titre d'observateurs et leur permettre de rester, pour qu'ils aient le temps de fournir de l'information en retour. Ceci favoriserait l'amélioration du rendement de ces employés et leur | À compter du 1er novembre 1990. |

**permettrait de mieux
comprendre le processus
décisionnel.**

**3.6 Inciter la direction à être
plus visible, grâce à des
visites aux employés.**

**À inclure dans la Politique des
communications internes.**

**3.7 Faire participer les employés
de tous les niveaux à
l'élaboration des plans de
travail de la section ou du
bureau.**

**À inclure dans la Politique des
communications internes.**

**3.8 La direction doit fournir un
effort conscient pour
éliminer les obstacles
hiérarchiques aux
communications internes.**

**À inclure dans la Politique des
communications internes.**

**3.9 Mettre au point des
mécanismes pour une
communication ascendante
efficace.**

**À inclure dans la Politique des
communications internes.**

**3.10 Élaborer un programme
d'orientation ministériel.**

**Dresser l'ébauche d'un programme
que pourrait examiner le Comité
directeur à sa réunion du 19
septembre 1990.**

4.0 Objectif : Faire des communications internes un élément mesurable du processus d'élaboration et de mise en place des politiques, des services et des produits du Ministère.

Recommandation : Faire des objectifs de communication interne une partie intégrante de chacune des initiatives internes du Ministère.

Approche proposée

Mesure immédiate

4.1 Les objectifs de communication interne qui peuvent être gérés et contrôlés par un centre de responsabilité devraient être intégrés à toutes les ententes de responsabilité.

À intégrer au cycle de planification.

4.2 Des objectifs et des jalons mesurables en matière de communication interne devraient être intégrés au plan de travail de chaque direction générale et chaque unité.

À intégrer au cycle de planification.

4.3 Toutes les propositions des mémoires au Cabinet et les propositions soumises au CDM devraient comprendre une partie sur les communications internes.

À intégrer au cycle de planification.

4.4 Les centres de responsabilité devraient élaborer et appliquer un plan de communication interne systématique pour faire part de toutes les politiques ainsi que de tous les nouveaux services ou produits.

À intégrer au cycle de planification.

- | | |
|--|---|
| <p>4.5 Communiquer régulièrement des renseignements sur les politiques, les services, les programmes ainsi que sur l'avancement des travaux et les changements survenus.</p> | <p>À intégrer au cycle de planification.</p> |
| <p>4.6 Préparer un rapport d'étape évaluant les communications internes en regard des éléments mesurables et des mécanismes d'évaluation établis.</p> | <p>À intégrer au cycle de planification.</p> |
| <p>4.7 Envisager la possibilité de créer un centre de responsabilité pour les communications internes, pour conseiller au besoin et pour observer les changements et les activités au chapitre des communications internes ou dans l'ensemble du Ministère.</p> | <p>À intégrer au cycle de planification.</p> |

5.0 Objectif : Respecter l'esprit de la loi et de la politique sur les langues officielles en ce qui a trait à toutes les communications internes.

Approche proposée

Mesure immédiate

5.1 Afficher des avis dans les salles de réunion, indiquant qu'un participant peut utiliser la langue de son choix.

Soumettre la question au SMA, Finances, gestion du personnel et administration.

5.2 Examiner les lignes directrices du Conseil du Trésor sur la tenue de réunions dans les deux langues, ainsi que la politique sur les langues officielles.

Soumettre la question à la Direction générale des ressources humaines. Un guide sommaire sur la façon de diriger une réunion devrait être fourni aux gestionnaires.

5.3 Les messages téléphoniques et électroniques devraient être transmis dans les deux langues officielles.

Intégrer cette initiative à la stratégie de gestion de l'information, conformément à la politique sur la gestion de l'information.

6.0 Objectif : Sensibiliser les employés aux besoins particuliers d'un organisme ayant des bureaux dans toutes les régions.

Approche proposée

Mesure immédiate

6.1 Tirer profit de l'expérience des équipes sectorielles.

À intégrer au processus de planification.

6.2 Tenir régulièrement des réunions à l'administration centrale et dans les bureaux régionaux, comme cela se fait actuellement, avec les représentants des centres de responsabilité des secteurs de la politique et des communications, et créer des rapprochements entre le secteur des sciences et d'autres services de l'administration centrale et des bureaux régionaux.

À intégrer au processus de planification.

6.3 Chaque secteur renseignera les bureaux régionaux au sujet des activités et discutera avec eux des grandes questions, et ce plusieurs fois par année.

À intégrer au processus de planification.

ORIENTATION - ISTC
ÉLÉMENTS DE PROGRAMMES

- 1. GUIDE D'ORIENTATION À L'INTENTION DU SUPERVISEUR**
- 2. GUIDE D'ORIENTATION DE L'EMPLOYÉ**
- 3. PROGRAMME D'ORIENTATION DE TROIS SEMAINES**
- 4. RÉUNION AVEC LE SOUS-MINISTRE ET LA HAUTE DIRECTION**

GUIDE DU SUPERVISEUR

- 1. LISTE DE CONTRÔLE**
- 2. DESCRIPTION DU RÔLE DU SUPERVISEUR**
- 3. PREMIÈRE ET DEUXIÈME JOURNÉES DE TRAVAIL DE L'EMPLOYÉ**
- 4. TROIS PREMIÈRES SEMAINES DE TRAVAIL DE L'EMPLOYÉ**

GUIDE D'ORIENTATION

- 1. LETTRE DE BIENVENUE DU SOUS-MINISTRE**
- 2. DESCRIPTION DU PROGRAMME D'ORIENTATION**
- 3. "VOTRE MILIEU DE TRAVAIL"**
- 4. "VOTRE NOUVEL EMPLOI"**
- 5. "DEVENIR EMPLOYÉ"**
- 6. "VOTRE NOUVEL EMPLOYEUR"**
- 7. "VOUS-MÊME EN TANT QU'EMPLOYÉ"**
- 8. "LES CLIENTS ET LES PROGRAMMES D'ISTC"**
- 9. "VOTRE AVANCEMENT PROFESSIONNEL"**
- 10. ÉVALUATION DU PROGRAMME D'ORIENTATION**
- 11. COÛT DE PRODUCTION ESTIMATIF - 100 000 \$**

PROGRAMME D'ORIENTATION DE TROIS SEMAINES

- 1. ÉTUDE EXHAUSTIVE PERSONNELLE DE TOUTES LES PARTIES DU GUIDE AVEC L'AIDE DU SUPERVISEUR S'IL Y A LIEU.**
- 2. LE SUPERVISEUR FOURNIT LES NOMS DE PERSONNES-RESSOURCES, VEILLE À CE QUE TOUS LES ÉLÉMENTS DU PROGRAMME SOIENT COUVERTS ET OBTIENT DE L'EMPLOYÉ UNE ÉVALUATION DU PROGRAMME.**

RÉUNION AVEC LA HAUTE DIRECTION

- 1. EN MAI ET EN NOVEMBRE DE CHAQUE ANNÉE (OU À TOUS LES SIX MOIS), LE SOUS-MINISTRE ET LES SOUS-MINISTRES ADJOINTS RENCONTRENT UN GROUPE DE NOUVEAUX EMPLOYÉS D'ISTC POUR LES RENSEIGNER SUR LA MISSION DU MINISTÈRE ET L'ORIENTATION STRATÉGIQUE COURANTE, ET POUR RÉPONDRE À LEURS QUESTIONS ET DISCUTER LEURS PRÉOCCUPATIONS.**
- 2. CETTE RENCONTRE OFFICIELLE EST SUIVIE D'ÉCHANGES INFORMELS (CAFÉ ET PÂTISSERIES), CE QUI PERMET AUX NOUVEAUX EMPLOYÉS DE RENCONTRER LES MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION DU MINISTÈRE.**

**RECOMMANDATIONS DU COMITÉ DIRECTEUR
DU DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL
AU CDM**

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- 1. Que des mécanismes soient instaurés pour recruter des agents au niveau d'entrée au sein des groupes de relève du Ministère, le meilleur exemple étant celui des employés de soutien. Ces mécanismes pourraient être par exemple :**
 - a) une politique formelle du Ministère à ce sujet;**
 - b) la création d'un répertoire de comptétences inexploitées;**
 - c) la sélection de candidats aptes à recevoir une formation pour devenir agents;**
 - d) un programme de formation de perfectionnement, d'affectations de perfectionnement et de counselling à l'intention des candidats choisis.**

- 2. Que soit formé un sous-groupe chargé de la rétroaction ascendante pour élaborer d'ici le 30 novembre 1990 une approche à recommander, qui proposera notamment :**
 - des formes de rétroaction possibles;**
 - les meilleurs moyens de les instaurer;**
 - un calendrier.**

- 3. Que les gestionnaires d'ISTC, dans le cadre de l'établissement des plans de formation et de perfectionnement, prévoient du temps (par exemple pendant les journées organisationnelles) pour déterminer avec les employés les renseignements (transmis par exemple à l'occasion de séminaires) qui seraient le plus utiles à l'ensemble des employés.**

- 4. Que soit exprimée l'approbation de la recommandation du Groupe de travail sur l'avancement des femmes concernant la souplesse des conditions de travail.**

1. The first part of the document is a list of the names of the members of the committee.

2. The second part is a list of the names of the members of the committee.

3.

4. The fourth part is a list of the names of the members of the committee.