## ISTC À L'HEURE DE FONCTION PUBLIQUE 2000 DOCUMENT Nº IV

ÉTUDE DU PERSONNEL DE SOUTIEN



## ISTC À L'HEURE DE FONCTION PUBLIQUE 2000 DOCUMENT N° IV

ÉTUDE DU PERSONNEL DE SOUTIEN

### INDUSTRIE, SCIENCES ET TECHNOLOGIE ÉTUDE DU PERSONNEL DE SOUTIEN

Conduit par : Hopkins Stewart Associates Août 1990

### TABLES DES MATIÈRES

OBJ	ET		PAGE	
SOM	MAIRE		(i)	
RÉSI	UMÉ DES	S RECOMMANDATIONS	(iii)	
1.	CONTEXT	TE DU PROJET	1	
2.	OBJECT	IF	1	
3.	PORTÉE		1	
4. MÉTHODOLOGIE Caractéristiques du groupe du personnel de soutien				
5.	5.1 5.2 5.3 5.4 5.5 5.6	Charge de travail/Genre de travail Communication Formation Avancement Collègues Supervision Équipement, mobilier et locaux	4 6 8 9 9 17 17	
6.	AUTRES	SUGGESTIONS	19	
7.	CONCLUS	SIONS	20	

#### SOMMAIRE

La maison d'experts-conseils Hopkins Stewart Associates, engagée par la Direction générale des ressources humaines, a réalisé une étude dans le but d'explorer des questions importantes reliées au moral et à la satisfaction professionnelle du personnel de soutien à Industrie, Sciences et Technologie Canada. L'étude s'est déroulée de décembre 1988 à mars 1989 à l'administration centrale, et de mars à juin 1990 dans les régions.

L'étude réalisée à l'administration centrale comportait les éléments suivants : consultations avec un groupe de travail constitué de sept membres du personnel de soutien; entrevues avec quarante membres du personnel de soutien; entrevues avec vingt superviseurs et gestionnaires du niveau d'agent aux niveaux de la gestion supérieure et de la haute direction; entrevues avec dix spécialistes en ressources humaines; et analyse des caractéristiques des effectifs et des données concernant le groupe. Le représentant de l'Alliance de la Fonction publique a été consulté quant à la structure de l'étude et il a participé au processus.

L'étude régionale était constituée des éléments suivants : questionnaires remplis par 144 membres du personnel de soutien régional, dont 49 ont été interrogés individuellement; entrevues avec 49 agents et superviseurs régionaux du niveau d'agent de commerce aux niveaux de la gestion supérieure et de la haute direction; dix réunions de groupes régionaux d'étude organisationnelle auxquelles assistaient des membres de groupes d'employés de soutien; des entrevues avec 10 spécialistes en ressources humaines; et analyse des caractéristiques des effectifs et de diverses données concernant le groupe. On a présenté la méthodologie employée pour le questionnaire et les entrevues à Statistique Canada pour approbation.

L'étude portait sur les rapports professionnels des employés de soutien avec leurs superviseurs et leurs collègues, la façon dont ils comprennent le nouveau ministère, leur degré de satisfaction concernant la nature et le volume de travail, les communications, l'équipement de bureau, les locaux, les horaires, la formation et l'avancement professionnel.

Les principales conclusions de l'étude sont :

- Le personnel de soutien est généralement satisfait des rapports avec leurs superviseurs et leurs collègues, de leur poste et du ministère, mais vivement insatisfait de l'avancement.
- Selon les superviseurs, le rendement du personnel de soutien est excellent bien qu'il perde sa motivation.

- Le nombre décroissant d'employés de soutien, le changement technologique et les méthodologies de ressourcement ont entraîné un augmentation de la charge de travail.
- La mobilité, tant horizontale qu'ascendante, et les possibilités de perfectionnement professionnel pour le personnel de soutien sont réduites.
- Le personnel de soutien est insatisfait de l'administration de la dotation, de la classification, de l'évaluation du rendement et de l'orientation professionnelle dans le ministère.

Certaines questions touchent l'ensemble du ministère et des recommandations générales ont été élaborées pour traiter les lacunes isolées. D'autres questions sont d'ordre régional et des recommandations propres aux régions ont été établies à cette fin. Une liste complète des recommandations est dressée ci-après.

#### RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS (PAR ORDRE DE PRIORITÉ)

#### GÉNÉRAL

#### COURT TERME

- 1. ON DOIT COMMUNIQUER LES RÉSULTATS DE CETTE ÉTUDE A TOUT LE PERSONNEL POUR ASSURER UNE ATTITUDE POSITIVE.
- 2. ON DOIT ENCOURAGER LES SUPERVISEURS À INDIQUER PLUS SOUVENT À LEURS EMPLOYÉS QUE LEUR RENDEMENT EST BON.
- ON DOIT ÉLABORER UN PROGRAMME D'AFFECTATIONS BASÉ SUR LES DEMANDES DES EMPLOYÉS ET EXIGEANT UNE ADMINISTRATION MINIMALE. ON DOIT ÉTABLIR DANS CHAQUE RÉGION UN POURCENTAGE RAISONNABLE DE POSTES DEVANT SERVIR AUX AFFECTATIONS.
- 4. ON DOIT AFFECTER UNE PART RAISONNABLE DU BUDGET DE FORMATION A LA FORMATION PROFESSIONNELLE DU PERSONNEL DE SOUTIEN DANS CHAQUE RÉGION.
- 5. LE MINISTERE DOIT OPTIMISER LES POSSIBILITÉS D'AVANCEMENT DES MEMBRES DU PERSONNEL DE SOUTIEN DE FAÇON A CE QUE :
  - A) LE NOMBRE LIMITÉ DE POSTES D'AGENT AU NIVEAU INFÉRIEUR SOIT ACCESSIBLE A UN PLUS GRAND NOMBRE DE MEMBRES DU PERSONNEL DE SOUTIEN;
  - B) LES OBSTACLES DE L'EXPÉRIENCE SUR LES AVIS DE CONCOURS QUI LIMITENT LES MOUVEMENTS ENTRE LES DIVISIONS ET LES DIRECTIONS GÉNÉRALES DANS LE MINISTERE SOIENT ÉLIMINÉS;
  - C) LES AFFECTATIONS SOIENT ATTRIBUÉES PAR ROULEMENT AFIN D'ASSURER L'ÉGALITÉ DES CHANCES.
- 6. ON DOIT ENTREPRENDRE UN PROGRAMME DE SURVEILLANCE A L'ÉCHELON DU MINISTERE ET RENDRE COMPTE A LA GESTION SUPERIEURE DES CONCLUSIONS RELATIVES AUX QUESTIONS DE DOTATION.
- 7. ON DOIT INFORMER LES SUPERVISEURS DU "BESOIN DE SAVOIR" DES EMPLOYÉS DE SOUTIEN ET LES ENCOURAGER A INVITER CES EMPLOYÉS A <u>PARTICIPER</u> A DES RÉUNIONS QUI TRAITENT DE QUESTIONS IMPORTANTES LES CONCERNANT.
- 8. LE MINISTERE DOIT VEILLER A CE QUE LES CIRCULAIRES D'INFORMATION DESTINÉES AU PERSONNEL DE SOUTIEN SOIENT RÉDIGÉES DE FAÇON CLAIRE ET COMPRÉHENSIBLE. ON DOIT VÉRIFIER SI CES EXIGENCES SONT RESPECTÉES AVANT DIFFUSION.

9. ON DOIT ENCOURAGER LES SUPERVISEURS À INDIQUER FRANCHEMENT AUX EMPLOYÉS LES POSSIBILITÉS RAISONNABLES DE FORMATION PENDANT LE PROCESSUS D'EXAMEN DU RENDEMENT ET D'ÉVALUATION DE L'EMPLOYÉ. LA DIRECTION GÉNÉRALE DES RESSOURCES HUMAINES DOIT ASSURER LE SUIVI DE LA FORMATION RECOMMANDÉE DANS LES FORMULES D'ÉVALUATION ANNUELLE.

#### LONG TERME

- 10. ON DOIT ENTREPRENDRE UNE ÉTUDE SUR LA BUREAUTIQUE ET SES EFFETS SUR LA CHARGE DE TRAVAIL ET LE GENRE DE TRAVAIL DU PERSONNEL DE SOUTIEN.
- 11. ON DOIT EXAMINER L'AFFECTATION DE RESSOURCES DE DOTATION EN PERSONNEL DE SOUTIEN ET LE RAPPORT COÛT-EFFICACITÉ DE L'UTILISATION D'AGENCES DE PERSONNEL TEMPORAIRE.
- 12. ON DOIT EFFECTUER UNE EXAMEN COMPLÉMENTAIRE DU PROGRAMME DE PERFECTIONNEMENT DES AGENTS, ÉTABLI DANS UNE ÉTUDE DE 1987, EN VUE DE METTRE UN PROGRAMME EN OEUVRE. CE PROGRAMME DOIT COMPRENDRE UNE ÉTUDE DES EXIGENCES EN MATIERE D'ÉDUCATION ET D'EXPÉRIENCE ÉQUIVALENTE.
- 13. ON DOIT TENIR DES SÉANCES D'INFORMATION RÉGULIERES POUR LE PERSONNEL DE SOUTIEN AU SUJET DE MESURES TELLES QUE LES TRANSFERTS LATÉRAUX ET LA FORMATION LINGUISTIQUE EN DEHORS DES HEURES DE TRAVAIL, POUR AMÉLIORER LES POSSIBILITÉS PROFESSIONNELLES DANS LA FONCTION PUBLIQUE, EN PLUS DE L'INFORMATION PROFESSIONNELLE DÉJA FOURNIE.
- 14. ON DOIT VÉRIFIER SI L'INFORMATION ET LES PROCÉDÉS EN MATIERE D'ORIENTATION FOURNIS AUX NOUVEAUX EMPLOYÉS SONT APPROPRIÉS.
- 15. LES GESTIONNAIRES DOIVENT CONSULTER L'ENSEMBLE DU PERSONNEL, Y COMPRIS LE PERSONNEL DE SOUTIEN, AU SUJET DE CHANGEMENTS QU'ON PRÉVOIT APPORTER AU MILIEU DE TRAVAIL, A L'ÉQUIPEMENT, AU MOBILIER, AFIN D'ASSURER QU'ILS RÉPONDENT A SES BESOINS.
- 16. LES MESURES PERMETTANT D'ACCROITRE LES POSSIBILITÉS DE TRAVAIL PARTAGÉ ET A TEMPS PARTIEL POUR LE PERSONNEL DE SOUTIEN DEVRAIENT ETRE ÉTUDIÉES.
- 17. ON DOIT S'ENGAGER ENVERS LE PERSONNEL DE SOUTIEN A RENDRE COMPTE RÉGULIEREMENT DE CES RECOMMANDATIONS JUSQU'A LEUR MISE EN OEUVRE.

#### RECOMMANDATIONS RÉGIONALES:

- . ACCROITRE LA PARTICIPATION DES SUPERVISEURS AU COURS DE FORMATION EN GESTION ET SUPERVISION.
- ON DOIT IMMÉDIATEMENT S'OCCUPER DES PROBLEMES RELATIFS A LA CHARGE DE TRAVAIL DU PERSONNEL DE SOUTIEN ET PRENDRE LES MESURES CORRECTIVES QUI S'IMPOSENT. ON DOIT EXAMINER LA POSSIBILITÉ DE CRÉER UN GROUPE D'ENTRAIDE POUR LE PERSONNEL DE SOUTIEN SEMBLABLE AUX GROUPES QUI EXISTENT DANS CERTAINES RÉGIONS.
- ON DOIT PARTICULIEREMENT VEILLER A AMÉLIORER L'EFFORT D'ÉOUIPE.
- . EXAMINER LES LOCAUX ET LE MOBILIER FOURNI AU PERSONNEL DE SOUTIEN EN VUE D'Y APPORTER DES AMÉLIORATIONS.
- LES FOURNITURES DE BUREAU DOIVENT ETRE OFFERTES ÉQUITABLEMENT A TOUT LE PERSONNEL.
- ENTREPRENDRE RAPIDEMENT LA RÉORGANISATION ET LE RÉEXAMEN DES AFFECTATIONS DANS LE CADRE DE LA NOUVELLE ORGANISATION, EN TENANT COMPTE DES DÉSIRS DES EMPLOYÉS DE SOUTIEN.

#### RECOMMANDATIONS A L'ADMINISTRATION CENTRALE:

- LA DIRECTION GÉNÉRALE DES RESSOURCES HUMAINES DOIT FAIRE PART AUX EMPLOYÉS, DE FAÇON RÉALISTE, DES POSSIBILITÉS DE PLACEMENT D'APRES LE RÉPERTOIRE DE TRANSFERT LATÉRAL A L'ADMINISTRATION CENTRALE. ON DOIT RÉGULIEREMENT ENTREPRENDRE L'ÉTUDE DES CANDIDATS INSCRITS AU RÉPERTOIRE.
- SUR DEMANDE, ON DOIT FOURNIR DES LAMPES AUX EMPLOYÉS DE SOUTIEN DE LA MEME FAÇON QU'AUX AGENTS AFIN DE LEUR PERMETTRE DE PRODUIRE LEUR TRAVAIL.

#### INDUSTRIE, SCIENCES ET TECHNOLOGIE ÉTUDE DU PERSONNEL DE SOUTIEN

#### 1. CONTEXTE

Les employés de la catégorie du soutien administratif constituent actuellement plus de 30 p. 100 de l'effectif d'Industrie, Sciences et Technologie Canada. Les représentants des employés au Comité consultatif national mixte employeur/employés ont établi la nécessité d'étudier des questions relatives à cette catégorie, et la gestion supérieure s'est engagée à diriger une étude à cet effet. Afin d'assurer que l'étude tienne correctement compte des besoins et des attentes des employés de la catégorie du soutien administratif, on a constitué un groupe de travail composé de représentants de cette catégorie. Le groupe de travail a joué un rôle consultatif tout au long de la phase de l'étude concernant l'administration centrale. Aucune étude antérieure de ce type n'avait été réalisée à Industrie, Sciences et Technologie Canada.

#### 2. OBJECTIF

L'étude avait pour objectif de cerner des questions concernant le personnel de soutien du ministère et de recommander des solutions pratiques, immédiates et à long terme aux problèmes identifiées, afin d'accroître la satisfaction professionnelle et la productivité du personnel de soutien.

#### 3. PORTÉE

A l'administration centrale, on a utilisé une méthode d'échantillonnage permettant de sélectionner le personnel de soutien devant être interrogé. Dans les régions, en raison du nombre limité d'employés, tous les membres du personnel de soutien ont été invité à remplir un questionnaire, soit environ cinq employés de soutien par région. L'échantillonnage de la catégorie du soutien administratif comprenait les groupes suivants:

CR ST-SCY ST-OCE DA-CON CM

Les employés des deux anciens ministères (le ministère d'État pour les Sciences et la Technologie et le ministère de l'Expansion Industrielle Régionale) ont été inclus dans l'échantillonnage à l'administration centrale. On admettait au début du projet qu'il existait de nombreuses questions pouvant affecter le moral des employés et qui étaient indépendantes de la volonté du ministère. Il s'agissait entre autres de négociations contractuelles, d'administration salariale et d'autres politiques impératives, législatives ou établies par un organisme central. Cette étude ne traitait que des questions qui pouvaient être réglées par le ministère.

La réalisation de l'étude a été confiée à Hopkins Stewart Associates. Environ 35 jours-experts-conseils ont été consacrés à la phase de l'administration centrale, alors que 81 joursexperts-conseils ont été consacrés à la phase régionale.

#### 4. MÉTHODOLOGIE

Pendant l'élaboration de la méthodologie de cette étude, on s'est principalement préoccupé d'assurer une participation élevée du personnel de soutien et un rapport coût-efficacité important. Statistique Canada a examiné et approuvé la méthodologie et les questionnaires afin d'assurer la validité des résultats de l'enquête.

A l'administration centrale, l'étude consistait en des consultations avec le groupe de travail qui était composé de sept employés de la catégorie du soutien administratif; des entrevues reposant sur un questionnaire présenté à un échantillonnage de 40 employés de soutien provenant de tous les centres de responsabilité; des entrevues reposant sur un questionnaire présenté à 20 superviseurs du niveau d'agent de commerce et des niveaux de la gestion supérieure et de la haute direction; des entrevues avec des membres du personnel de la Direction générale des ressources humaines; et un examen de la documentation pertinente. Les conclusions et les recommandations ont été étudiées avec le groupe de travail afin d'en confirmer la validité et la pertinence par rapport aux besoins des employés de la catégorie du soutien administratif.

Dans les régions, l'étude consistait en 49 entrevues d'employés de soutien reposant sur le même questionnaire ayant servi à l'administration centrale et légèrement révisé pour refléter les besoins régionaux; des entrevues reposant sur le questionnaire présenté à 49 superviseurs du groupe d'agents de commerce et des groupes de la gestion supérieure et de la haute direction; des entrevues de 10 spécialistes régionaux en ressources humaines; des informations recueillies auprès de participants du personnel de soutien dans 10 groupes régionaux d'étude organisationnelle; des questionnaires remplis et renvoyés anonymement par 95 autres employés de soutien régionaux; et un examen de la documentation pertinente. Les 144 questionnaires remplis au total représentaient un taux de participation d'environ 70 p. 100.

La participation aux entrevues et les réponses aux questionnaires étaient volontaires et les noms des personnes interrogées n'ont pas été enregistrés afin de protéger l'anonymat des participants. Les domaines touchés par le questionnaire étaient la charge de travail et le genre de travail, l'information ministérielle, la formation et le perfectionnement, les heures de travail, l'avancement professionnel, les locaux, le mobilier et l'équipement, la supervision, les collègues et la satisfaction professionnelle.

Les entrevues ont été réalisées en suivant le questionnaire, individuellement, dans la langue choisie par la personne interrogée. On a expliqué les questions et l'échelle de cotation aux membres de l'équipe, et on a placé l'échelle de cotation à cinq points sur un mur ou un autre endroit visible pour consultation facile. Les définitions de l'échelle de cotation étaient incluses dans le questionnaire.

Des groupes d'étude organisationnelle ont été réunis dans les bureaux régionaux où il y avait plus de 10 employés de soutien. Certaines régions ont tenu plus d'une réunion de groupes d'étude organisationnelle afin de recevoir les employés de soutien en groupes ne dépassant pas 10 personnes. Les réunions des groupes d'étude organisationnelle dont les présences étaient élevées, ont été présidées et appuyées par un des experts-conseils sur les sujets contenus dans les questionnaires. On encourageait les participants à soulever des questions et faire des recommandations.

Les données ont été tirées de diverses sources dont : le système d'information sur les ressources humaines, le système d'évaluation et examen du rendement; et des dossiers de formation et de perfectionnement. En outre, on a examiné l'étude du secteur de l'industrie et commercialisation de 1989; le plan pluriannuel des ressources humaines de 1989-1990 (PPRH); les rapports trimestriels de 1989-1990 sur la gestion des ressources humaines; le rapport de l'enquête sur la satisfaction professionnelle des employés du MEIR effectué par l'AFPC en 1987; l'étude effectuée par l'Institut professionnelle de la Fonction publique en 1987 sur le moral des agents de commerce; et l'étude sur la semaine de travail comprimée réalisée en Ontario en 1989.

CARACTÉRISTIQUES DU GROUPE DES EMPLOYÉS DE SOUTIEN							
	POPULATION TOTALE	PARTICIPANTS A L ÉTUDE					
	(1989)	AC(1989)	RÉGIONS (1990)				
% de femmes	85,3 %	85 %	92%				
âge moyen	39 ans	38,6 ans	38 ans				
GROUPE/NIVEAU		,					
СМ	6	1	-				
CR-2 CR-3 CR-4 CR-5	3 55 200 89	- 4 15 4	- 8 40 23				
DA-CON	3	<del>-</del>	_				
ST-OCE-2 ST-OCE-3	4 49	- 3	_ 14				
ST-SCY-1 ST-SCY-2 ST-SCY-3 ST-SCY-4	2 117 150 13	- 3 9 1	- 23 22 4				
AUTRE	9	1					
TOTAL	700	41/473	134/207				
TAUX DE PARTICIPATION		(8 %)	(65 %)				

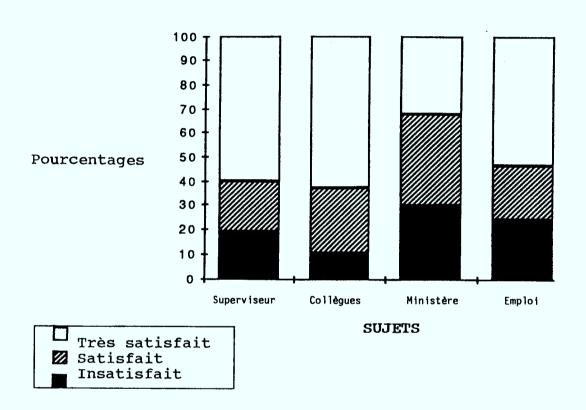
#### 5. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS DU MINISTERE

Pour que ce rapport ait la pondération requise, il est important d'observer l'ensemble de la satisfaction professionnelle.

Les conclusions de cette étude indiquent que la majorité du personnel de soutien est au moins adéquatement satisfaite des superviseurs, des collègues, du ministère et des emplois. En

outre, la majorité des superviseurs est très satisfaite de la qualité et du volume de travail produit par le personnel de soutien. Ces faits doivent être communiqués aux superviseurs et au personnel de soutien et doivent constituer la base sur laquelle le reste du présent rapport est établi.

#### SATISFACTION GLOBALE DU PERSONNEL DE SOUTIEN



Il y a toujours des domaines sujets à amélioration et il y aura toujours des foyers d'insatisfaction quelles que soit les mesures prises pour améliorer la situation. Aux fins de la présente étude, on a convenu que l'amélioration peut et doit être tentée lorsque le personnel de soutien exprime plus de 20 p. 100 d'insatisfaction.

#### RECOMMANDATION:

#### COURT-TERME

LES RÉSULTATS DE LA PRÉSENTE ÉTUDE DOIVENT ETRE COMMUNIQUÉS A L'ENSEMBLE DU PERSONNEL POUR ASSURER DES ATTITUDES POSITIVES. On a invité le personnel de soutien à fournir aux experts-conseils une liste des questions qui touchent leur rendement et leur satisfaction professionnelle. Leurs priorités sont les suivantes:

- 1. Charge de travail/genre de travail
- 2. Communications
- 3. Formation
- 4. Avancement professionnel
- 5. Collègues
- 6. Supervision
- 7. Locaux, mobiliers et équipement

On a analysé chacune de ces questions principales et on a proposé des recommandations pratiques lorsque des problèmes étaient cernés.

#### 5.1. CHARGE DE TRAVAIL/GENRE DE TRAVAIL

Bien que le personnel de soutien et les superviseurs soient généralement satisfaits de la qualité et de la quantité de travail, les deux parties reconnaissent que les charges de travail changent. Le réaménagement des effectifs et l'introduction de la microinformatique ont réduit le pourcentage de personnel de soutien par rapport à la population totale du ministère. Les économies de temps qu'on prévoyait réaliser grâce à la microinformatique n'ont pas eu lieu parce que certains agents refusaient d'utiliser le nouvel équipement. Certains superviseurs demandent encore au personnel de soutien de remplir des fonctions que les systèmes peuvent exécuter directement et par conséquent, réduisent la capacité des employés de soutien à satisfaire d'autres demandes.

Il existe une importante proportion d'employés de soutien et de superviseurs qui sont insatisfaits du volume de travail devant être accompli, bien qu'il ne semble pas y avoir d'augmentation générale des heures supplémentaires. Ce degré d'insatisfaction était imputable à un surplus, une insuffisance ou des fluctuations du volume de travail. Dans certains bureaux régionaux, la charge de travail semble influer sur la qualité du travail effectué. Pour régler ce problème, certaines régions ont créé un groupe d'entraide pour le personnel de soutien qui examine des moyens de répartir plus également la charge de travail et de fournir un meilleur service pendant les vacances et les congés de maladie. Ce groupe s'occupe également de diffuser des renseignements liés au travail. La participation directe du personnel de soutien au règlement des problèmes a semblé efficace et a été jugée satisfaisante tant par la direction du bureau régional que par le personnel de soutien.

#### RECOMMANDATION PROPRE AUX RÉGIONS

IL FAUT SE PENCHER SANS DÉLAI SUR LES PROBLÈMES LIÉS À LA CHARGE DE TRAVAIL ET PRENDRE DES MESURES POUR LES RÉGLER. IL CONVIENDRAIT D'EXAMINER LA POSSIBILITÉ DE CRÉER UN GROUPE D'ENTRAIDE POUR LE PERSONNEL DE SOUTIEN SEMBLABLE AUX GROUPES QUI EXISTENT DANS CERTAINES RÉGIONS.

Les employés de soutien ont indiqué un degré de satisfaction élevé en ce qui concerne l'introduction de la microinformatique étant donné qu'elle a changé leur travail quotidien et rendu leur emploi plus intéressant. En fait, ils souhaitent bénéficier d'une formation approfondie dans ce domaine. Les effets de la bureautique sur la charge de travail et les fonctions du personnel de soutien n'ont pas encore été étudiés dans le ministère.

#### RECOMMANDATION MINISTÉRIELLE - LONG TERME

IL FAUT ENTREPRENDRE UNE ÉTUDE SUR LA BUREAUTIQUE ET SES EFFETS SUR LA CHARGE DE TRAVAIL ET LE GENRE DE TRAVAIL DU PERSONNEL DE SOUTIEN.

Aucun principe directeur ne semble régir le nombre et le type de postes de soutien dans les divers services des bureaux régionaux et de l'administration centrale. Dans certains secteurs, il y a une secrétaire pour un agent et dans d'autres il y en a une pour 22 membres du personnel.

Le recours à des employés d'une agence de personnel temporaire pour compléter le personnel régulier est une source additionnelle de frustrations. Bien que ce procédé puisse être jugé bénéfique par le personnel de soutien, il est plutôt considéré non seulement comme un fardeau additionnel en raison de la nécessité de former et de recycler le personnel, mais encore comme un élément démotivant en ce qui a trait à la valeur personnelle et au droit de remplacement. Dans un cas extrême, il y avait 13 secrétaires temporaires devant être formée par le personnel de soutien dans une section en six mois.

#### RECOMMANDATION MINISTÉRIELLE - LONG TERME

IL FAUT EXAMINER L'AFFECTATION DE RESSOURCES EN PERSONNEL DE SOUTIEN ET LE RAPPORT COÛT-EFFICACITÉ DE L'UTILISATION D'AGENCES DE PERSONNEL TEMPORAIRE.

En outre, les employés de soutien des bureaux régionaux qui font actuellement l'objet d'une réorganisation se plaignent de la lenteur du processus et de l'insuffisance des renseignements qui leur sont fournis. Les employés de soutien disent avoir de la

difficulté à faire savoir quels postes ils préfèrent avant que les emplois soient définis et que les superviseurs soient désignés. La direction du bureau régional, qui ne connaissait pas les préférences des employés de soutien, a décidé de confier à certaines personnes des postes qui ne répondaient peut-être pas à leurs besoins ni à ceux de l'organisation.

#### RECOMMANDATION PROPRE AUX RÉGIONS

IL FAUT PROCÉDER RAPIDEMENT A LA RÉORGANISATION ET RÉEXAMINER LES AFFECTATIONS AU SEIN DE LA NOUVELLE ORGANISATION EN TENANT COMPE DES PRÉFÉRENCES EXPRIMÉES PAR LES EMPLOYÉS DE SOUTIEN.

#### 5.2 COMMUNICATIONS

Bien que la plupart des employés de soutien estiment qu'ils disposent de suffisamment d'informations pour accomplir leur travail, ils disent avoir besoin de plus de renseignements sur les projets du ministère qui les concernent, soit les réorganisations, la création de nouvelles fonctions, de nouvelles marches à suivre et de nouveaux systèmes, la modification de l'utilisation des locaux.

Les principales préoccupations étaient :

- Les employés de soutien ne sont pas invités à participer à des réunions avec la gestion supérieure sur des questions qui les touchent. Dans certains cas, lorsque des réunions ont effectivement eu lieu, on était persuadé que la participation ou des questions du personnel de soutien seraient reçues de façon négative. Des journées organisationnelles n'ont pas eu lieu dans certaines régions.
- Des bulletins et des circulaires adressés à l'ensemble du personnel étaient obscurs et incompréhensibles. Cette plainte provenait des superviseurs et des employés de soutien.
- . Une information compréhensible sur l'organisation est rarement transmise aux nouveaux employés.

#### RECOMMANDATIONS MINISTÉRIELLES:

#### COURT TERME

ON DOIT INFORMER LES SUPERVISEURS DU "BESOIN DE SAVOIR" DES EMPLOYÉS DE SOUTIEN ET LES ENCOURAGER A INVITER CES EMPLOYÉS A PARTICIPER A DES RÉUNIONS QUI TRAITENT DE QUESTIONS IMPORTANTES LES CONCERNANT. LE MINISTERE DOIT VEILLER A CE QUE LES CIRCULAIRES D'INFORMATION DESTINÉES AU PERSONNEL DE SOUTIEN SOIENT RÉDIGÉES DE FAÇON CLAIRE ET COMPRÉHENSIBLE. ON DOIT VÉRIFIER SI CES EXIGENCES SONT RESPECTÉES AVANT DIFFUSION.

#### LONG TERME

ON DOIT VÉRIFIER SI L'INFORMATION ET LES PROCÉDÉS EN MATIERE D'ORIENTATION FOURNIS AUX NOUVEAUX EMPLOYÉS SONT APPROPRIÉS.

#### 5.3 FORMATION

La majorité des employés de soutien est satisfaite de l'importance de la formation reçue. Cependant, les employés de soutien aimeraient recevoir une formation plus approfondie pour améliorer leur productivité, dans des domaines comme le traitement de texte pour les secrétaires, les programmes analytiques comme LOTUS 1-2-3 et les programmes graphiques.

En outre, ils ont exprimé une certaine frustration à l'égard de recommandations de formation sur l'évaluation du rendement qu'ils n'avaient pas reçu. Il y avait moins de plaintes dans les régions où la Direction générale des ressources humaines établissait des rapports de formation donnée pour une formation recommandée d'après les évaluations. Dans l'ensemble, la formation donnée tend à être axée sur une tâche précise et très peu de formation de perfectionnement est donnée au personnel de soutien.

#### RECOMMANDATIONS MINISTÉRIELLES

#### COURT TERME

ON DOIT AFFECTER UNE PART RAISONNABLE DU BUDGET DE FORMATION A LA FORMATION PROFESSIONNELLE DU PERSONNEL DE SOUTIEN DANS CHAQUE RÉGION.

#### LONG TERME

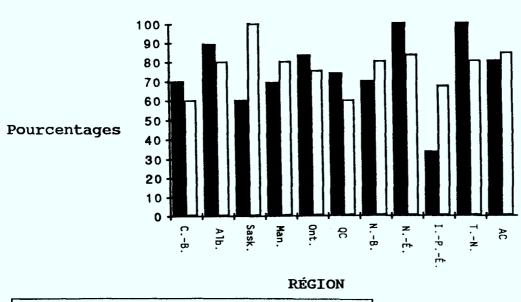
ON DOIT ENCOURAGER LES SUPERVISEURS À INDIQUER FRANCHEMENT AUX EMPLOYÉS LES POSSIBILITÉS RAISONNABLES DE FORMATION PENDANT LE PROCESSUS D'EXAMEN DU RENDEMENT ET D'ÉVALUATION DE L'EMPLOYÉ. LA DIRECTION GÉNÉRALE DES RESSOURCES HUMAINES DOIT ASSURER LE SUIVI DE LA FORMATION RECOMMANDÉE DANS LES FORMULES D'ÉVALUATION ANNUELLE.

#### 5.4 AVANCEMENT PROFESSIONNEL

La majorité du personnel de soutien est insatisfaite de

l'avancement professionnel à ce stade et est préoccupée par l'équité de la plupart des systèmes des ressources humaines. C'est le domaine où les employés ont exprimé le plus haut degré d'insatisfaction.

#### DÉBOUCHÉS PROFESSIONNELS INSUFFISANTS POUR LES EMPLOYÉS DE SOUTIEN



Opinion du personnel de soutien Opinion des superviseurs

Il semble que les membres du groupe interrogé aient manifesté de vives ambitions, la majorité ayant sérieusement pensé ou effectivement changé d'emploi au cours de l'année passée. Le plus grand motif les ayant empêché de changer d'emploi a été l'absence de débouchés.

Les employés de soutien ne pensent pas que les systèmes en place contribuent à leur cheminement de carrière. Un pourcentage important du personnel de soutien estime que le système de dotation dans le ministère ne fonctionne pas équitablement, que le système de transfert ne fonctionne pas convenablement, que l'orientation professionnelle ne répond pas à ses besoins et que le système de classification ne fonctionne pas équitablement.

Une étude des débouchés professionnels a permis d'indiquer qu'il

existait très peu de possibilités professionnelles inscrites sur les avis de concours. Il faut de toute évidence faire preuve de créativité pour progresser dans la Fonction publique dans les années 1990. Néanmoins, il existe certains obstacles notés sur les avis de concours, dont certains par le personnel de soutien lui-même, qui réduisent encore les débouchés déjà limités. Dans certains cas, le domaine de concours pour des postes au niveau inférieur d'agents et d'employés de bureaux était restreint à une direction ou à une direction générale, ou les questions comportaient de telles exigences en matière de connaissance ou d'expérience que les candidats à l'extérieur du secteur spécifique étaient dans l'impossibilité de concourir. qu'on tienne peu compte du potentiel de l'employé et de la formation en cours d'emploi. Dans de nombreux cas, un poste doté par voie de concours a été occupé par un employé intérimaire dans le poste depuis longtemps et par conséquent, la personne expérimentée remporte le concours. On note également des exemples de situations où des espoirs du personnel de soutien ont été éveillés par des promesses de la gestion qui n'ont pas été respectées par la suite. De tels agissements diminuent la satisfaction du personnel de soutien à l'égard du ministère et des systèmes de ressources humaines.

La rationalisation de la Fonction publique et la pénurie résultante de postes de remplacement dans les emplois de secrétariat et de bureaux, a créé un besoin accru de dotation de postes bilingues impérative et entraîné une réduction additionnelle de l'offre de formation linguistique à plein temps. Le personnel de soutien doit améliorer ses capacités bilingues grâce à la formation linguistique après les heures de travail. Le ministère a un programme à l'administration centrale destiné à aider les employés à cet égard.

Les gestionnaires de l'administration centrale semblait reconnaître les mutations latérales et les réaffectations comme des moyens appropriés de dotation. Les employés de soutien ne sont toutefois pas satisfaits de l'administration du système de mutation latérale. Certains n'ont jamais été contactés, et des noms ont été laissés dans le système qui auraient dû en être radiés.

#### RECOMMANDATIONS DE L'ADMINISTRATION CENTRALE

LA DIRECTION GÉNÉRALE DES RESSOURCES HUMAINES DEVRAIT FOURNIR DES RENSEIGNEMENTS RÉALISTES AUX EMPLOYÉS SUR LEURS CHANCES D'OBTENIR DES POSTES À PARTIR DU SYSTÈME DE MUTATION LATÉRALE. IL FAUDRAIT EXAMINER À INTERVALLES RÉGULIERS LA LISTE DES CANDIDATS CONTENUE DANS LE SYSTÈME.

Dans les régions, il semble que certains s'opposent au

changement. On décourage souvent le personnel de soutien à changer de poste étant donné qu'il n'existe pas de poste de remplacement et que tout changement de personnel demande un recyclage. Certains employés avaient même trouvé leurs ropres remplaçants et la réaffectation n'avait cependant pas té accordée. De nombreux employés de soutien estiment qu'il est désavantageux d'être un employé productif puisqu'il semble que seul les employés médiocres sont autorisés à changer de poste et à accroître leurs niveaux d'expérience.

En réalité, il y a peu de débouchés dans le ministère ou dans la Fonction publique permettant à des employés de quitter le groupe de personnel de soutien et de passer au niveau d'agent. Une fois qu'un employé occupe un poste de niveau inférieur comme celui d'AS-1 ou d'AS-2, il a peu de chances d'obtenir de l'avancement à ISTC, surtout dans les régions, étant donné le nombre limité de postes de niveau plus élevé.

#### RECOMMANDATIONS MINISTÉRIELLES

#### COURT TERME

ON DOIT ÉLABORER UN PROGRAMME D'AFFECTATIONS BASÉ SUR LES DEMANDES DES EMPLOYÉS ET EXIGEANT UNE ADMINISTRATION MINIMALE. ON DOIT ÉTABLIR DANS CHAQUE RÉGION UN POURCENTAGE RAISONNABLE DE POSTES DEVANT SERVIR AUX AFFECTATIONS.

LE MINISTERE DOIT OPTIMISER LES POSSIBILITÉS D'AVANCEMENT DES MEMBRES DU PERSONNEL DE SOUTIEN DE FAÇON A CE QUE :

- A) LE NOMBRE LIMITÉ DE POSTES D'AGENT AU NIVEAU INFÉRIEUR SOIT ACCESSIBLE A UN PLUS GRAND NOMBRE DE MEMBRES DU PERSONNEL DE SOUTIEN;
- B) LES OBSTACLES DE L'EXPÉRIENCE SUR LES AVIS DE CONCOURS QUI LIMITENT LES MOUVEMENTS ENTRE LES DIVISIONS ET LES DIRECTIONS GÉNÉRALES DANS LE MINISTERE SOIENT ÉLIMINÉS;
- C) LES POSTES VACANTS SOIENT OFFERTS PAR VOIE DE CONCOURS ET DOTÉS SUR UNE BASE DE ROULEMENT INTÉRIMAIRE AFIN D'ASSURER L'ÉGALITÉ D'ACCES.

ON DOIT ENTREPRENDRE UN PROGRAMME DE SURVEILLANCE À L'ÉCHELON DU MINISTÈRE ET RENDRE COMPTE À LA GESTION ASUPERIEURE DES CONCLUSIONS RELATIVES AUX QUESTIONS DE DOTATION.

#### LONG TERME

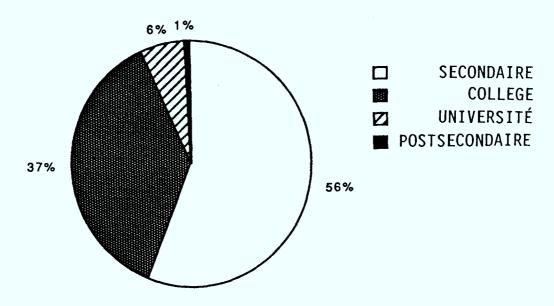
ON DOIT TENIR DES SÉANCES D'INFORMATION RÉGULIERES POUR LE PERSONNEL DE SOUTIEN AU SUJET DE MESURES TELLES QUE LES TRANSFERTS LATÉRAUX ET LA FORMATION LINGUISTIQUE EN DEHORS DES HEURES DE TRAVAIL, POUR AMÉLIORER LES POSSIBILITÉS PROFESSIONNELLES DANS LA FONCTION PUBLIQUE, EN PLUS DE L'INFORMATION PROFESSIONNELLE DÉJA FOURNIE.

Le groupe des agents de commerce (CO) est un des plus importants au Ministère. Il s'agit d'un groupe à forte rémunération qui est principalement composé d'hommes. On note une tendance accrue à exiger un niveau d'études universitaires pour entrer dans ce groupe, bien que le groupe ne soit pas dans la catégorie professionnelle et scientifique et que les normes de sélection ne comprennent pas les études universitaires comme exigences minimales. Selon la présente étude et l'étude du secteur de l'industrie et de la commercialisation, la plupart des employés de soutien, des femmes en majorité, n'ont pas fait d'études universitaires. En fait, la présente étude révèle que, parmi les personnes interrogées, 7 p. 100 seulement dans les régions et 5 p. 100 à l'administration centrale avaient un diplôme universitaire. En tout, 44 p. 100 des employés, dans les bureaux régionaux, et 25 p. 100, à l'administration centrale, ont fait des études postsecondaires (voir le graphique 11). Aucun renseignement sur le type de diplôme n'a été demandé, et aucune autre donnée sur l'instruction ne peut être obtenue à partir des documents du Ministère.

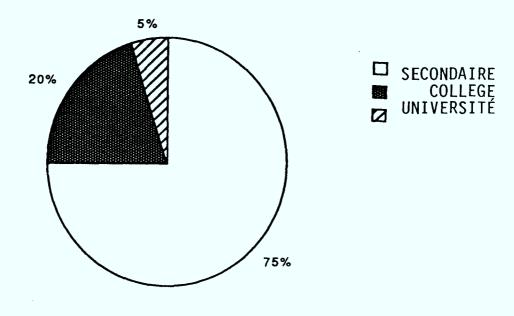
Cependant, on souhaite élever le niveau de formation pédagogique, particulièrement dans les régions. Dans une région, on donne au personnel de soutien la possibilité d'entrer dans le groupe CO en passant par le groupe AS, avec certaines exigences en matière d'études ou d'expérience.

### QU'ELLE-EST VOTRE FORMATION ACTUELLE?

### PERSONNEL DE SOUTIEN RÉGIONAL - ÉTUDES

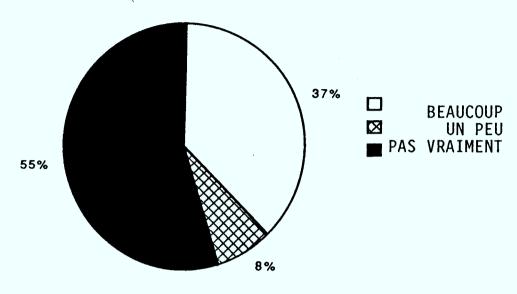


### PERSONNEL DE SOUTIEN DE L'ADMINISTRATION CENTRALE - ÉTUDES

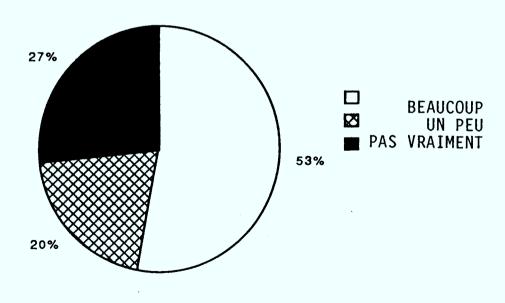


### SOUHAITEZ-VOUS APPROFONDIR VOTRE FORMATION PÉDAGOGIQUE ?

### PERSONNEL DE SOUTIEN DE L'ADMINISTRATION CENTRALE



### PERSONNEL DE SOUTIEN RÉGIONAL



Des employés supérieurs et des agents des ressources humaines ont indiqué que si les employés de soutien tentaient d'améliorer leur niveau d'instruction, le ministère leur donnerait de l'aide. Les employés de soutien doivent prendre l'initiative.

Il y a une importante question qu'on ne peut manquer. majorité du personnel de soutien est constituée de femmes dans le milieu de la trentaine et au début de la quarantaine, avec des responsabilités familiales. Il est extrêmement difficile, compte tenu du niveau de travail requis dans ces importants secteurs, de trouver le temps d'accroître le niveau d'instruction qui n'a pas été atteint plutôt dans la vie. En outre, il n'existe pas de lignes directrices ou de programmes dans le ministère pour aider les employés qui produisent de grands efforts et assurer qu'ils sont dûment récompensés. En fait, les employés de soutien estiment que les femmes qui avancent dans le groupe CO ne sont pas reconnues comme égales par leurs homologues masculins. donné des exemples de femmes qui semblent être effectivement "écartées" du ministère. Finalement, les employés de soutien ont souligné qu'il existe une tendance dans le ministère à diminuer le nombre de postes CO-1.

Les employés de soutien estiment que l'instruction ne doit pas être le seul critère d'entrée. De nombreux employés de soutien sont totalement au courant des fonctions d'agents, ayant travaillé dans le Ministère depuis de nombreuses années et estimant même avoir formé de nouveaux agents. Aucune étude n'a été réalisée relativement à l'expérience équivalent possible pour le groupe d'agent de commerce.

#### RECOMMANDATION MINISTÉRIELLE - LONG TERME

ON DOIT EFFECTUER UNE EXAMEN COMPLÉMENTAIRE DU PROGRAMME DE PERFECTIONNEMENT DES AGENTS, ÉTABLI DANS UNE ÉTUDE DE 1987, EN VUE DE METTRE UN PROGRAMME PROVISOIRE EN OEUVRE. CE PROGRAMME DOIT COMPRENDRE UNE ÉTUDE DES EXIGENCES EN MATIERE D'INSTRUCTION ET D'EXPÉRIENCE ÉQUIVALENTE.

Beaucoup d'employés de soutien des bureaux régionaux et de l'administration centrale s'intéressaient au travail à temps partiel et au partage d'emploi. En outre, ils estimaient qu'il était possible d'accroître le temps partiel tout en continuant de répondre aux objectifs du Ministère. On reconnaissait qu'à l'heure actuelle, un employé occupant un poste à temps partiel à moins de chancer d'obtenir de l'avancement que les autres employés.

#### RECOMMANDATION MINISTÉRIELLE - LONG TERME

IL FAUT EXAMINER DES MOYENS D'ACCROITRE LE TEMPS PARTIEL ET LE PARTAGE D'EMPLOI.

#### 5.5 COLLEGUES

Il semble régner un esprit d'équipe dans le ministère au niveau du groupe de travail. Les employés de soutien estiment qu'ils s'entendent bien et que chacun est traité convenablement. Une grande majorité d'entre eux a déclaré être grandement satisfaite des collègues, et les superviseurs estimaient également que les employés étaient satisfaits de leurs collègues.

Certaines exceptions ont été notées dans certaines régions où il semble exister un véritable problème de motivation et un manque de collaboration entre les employés.

#### RECOMMANDATION PROPRE AUX RÉGIONS

IL FAUT FAIRE UN EFFORT SPÉCIAL POUR AMÉLIORER L'ESPRIT D'ÉQUIPE LORSOUE CELA EST NÉCESSAIRE.

#### 5.6. SUPERVISION

A l'administration centrale, les employés de soutien sont très satisfaits des superviseurs et estiment que :

- ils reçoivent de très bons conseils et une bonne orientation;
- . les décisions les touchant sont prises de façon appropriées;
- . les superviseurs sont ouverts aux propositions;
- les superviseurs leur font régulièrement part de leurs observations;
- les superviseurs sont amicaux et facile d'accès;
- . les superviseurs traitent les employés comme des membres valables de l'unité de travail.

On doit noter que seulement 10 p. 100 des employés de soutien ont indiqué une insatisfaction à l'égard de leur superviseur. Les superviseurs ont convenablement coté la supervision fournie comme très bonne et devraient être félicités pour la façon dont ils traitent le personnel de soutien.

Pas de recommandation.

Dans les régions, cependant, il existe un degré plus élevé

d'insatisfaction, soit 22 p. 100. Les principaux problèmes indiqués sont l'absence d'observations sur la qualité du travail et le fait de ne pas traiter le personnel de soutien comme des membres valables du Ministère. La grande majorité des superviseurs n'ont pas reçu de formation en gestion ou en supervision depuis cinq ans ou n'en ont jamais reçu.

#### RECOMMENDATION PROPRE AUX RÉGIONS

IL FAUT ACCROITRE LA PARTICIPATION DES SUPERVISEURS AUX PROGRAMMES D'ORIENTATION POUR CADRES INTERMÉDIAIRES OU POUR SUPERVISEURS.

#### 5.7. LOCAUX, MOBILIERS ET ÉQUIPEMENT

Une majorité d'employés était généralement satisfaite de l'équipement technique, du mobilier et de l'espace de bureau. On a noté certains problèmes concernant le mobilier mal adapté à l'équipement technique et de certains bureaux jugés insatisfaisants. Il semble que ces questions spécifiques doivent être traitées.

Cette étude a révélé que l'équipement, le mobilier et l'espace de bureau faisaient simplement ressortir des questions de manque de respect et de traitement inéquitable. On signale de nombreux cas où des bureaux ont été déplacés sans avoir préalablement informé les employés de soutien et où l'équipement était échangé ou improprement sélectionné, ce qui réduisait la productivité du personnel de soutien. Certaines fournitures ou de l'équipement de bureau étaient limités au niveau d'agent ou au niveau de gestion supérieure, bien qu'ils eussent été utiles au personnel de soutien. Des situations comme celle-ci sont extrêmement démoralisantes pour les employés de soutien.

#### RECOMMANDATION MINISTÉRIELLE - LONG-TERME

LES GESTIONNAIRES DOIVENT CONSULTER L'ENSEMBLE DU PERSONNEL, Y COMPRIS LE PERSONNEL DE SOUTIEN, AU SUJET DES CHANGEMENTS QU'ON PRÉVOIT APPORTER AU MILIEU DE TRAVAIL, A L'ÉQUIPEMENT, AU MOBILIER, AFIN D'ASSURER QU'ILS RÉPONDENT A SES BESOINS.

#### RECOMMANDATIONS PROPRES AUX RÉGIONS

- IL FAUT EXAMINER LES LOCAUX ET LE MOBILIER FOURNIS AUX EMPLOYÉS DE SOUTIEN EN VUE DE LES AMÉLIORER DANS CERTAINES RÉGIONS.
- IL FAUT DONNER UN ACCÈS ÉGAL AUX FOURNITURES À TOUS LES EMPLOYÉS POUR QU'ILS PUISSENT ACCOMPLIR LEUR TRAVAIL.

#### RECOMMANDATION DE L'ADMINISTRATION CENTRALE

IL FAUDRAIT FOURNIR DES LAMPES AUX EMPLOYÉS DE SOUTIEN QUI LE DEMANDENT POUR QU'ILS PUISSENT ACCOMPLIR LEUR TRAVAIL.

#### 6. AUTRES SUGGESTIONS

Voici la liste dressée par le groupe d'enquête, des autres recommandations et des domaines des préoccupations importants qui peuvent mériter d'être étudiés par la gestion, la Direction générale des ressources humaines et le Secrétariat du développement organisationnel:

#### A l'administration centrale :

- . rencontrer ou voir le ministre et/ou le sous-ministre
- . installations de conditionnement physique
- . meilleur lignes directrices en matière d'horaires
- plus grande différence entre les postes de secrétaire avec supervision et sans supervision
- égalité entre les gestionnaires et les employés de soutien quant aux heures de dîner
- . système de récompense pour les employés assidus
- . traitement équitable pour les francophones
- . interrelations améliorées avec la gestion
- aménager tous les bureaux dans le même édifice et traitement équitable
- . plus de travail d'équipe

#### Dans les régions :

- . plus de défis, davantage de responsabilités
- . plus de temps pour comprendre le rôle du ministère
- . traitement équitable des anglophones
- . meilleure appréciation
- . système permettant de reconnaître le personnel de soutien prometteur
- . diminuer la crainte de la mise en disponibilité
- . descriptions de poste réalistes et uniformes
- . augmenter le personnel de soutien en fonction du pourcentage d'agents
- encourager les repas trimestriels avec le personnel
- . délais plus réalistes de la part d'Ottawa
- . évaluations à deux voies.

Voici les attentes du groupe d'enquête pour l'étude, tant à l'administration centrale que dans les régions :

- rétroaction et action plus rapides
- . distribution du rapport final

- . meilleure communication
- . davantage de possibilités d'avancement
- . meilleure attitude des gestionnaires à l'égard des employés de soutien
- signalisation des méthodes de gestion médiocres
- . équité accrue
- . meilleure camaraderie
- . addition d'un niveau entre le niveau de soutien et le niveau d'agent
- . nouveau mobilier et nouvel équipement
- . nouveau programme pour les personnes "sur-qualifiées"
- . répartition plus équitable de la charge de travail
- . révision des affectations d'années-personnes

Afin d'assurer que des mesures sont prises d'après les recommandations et que le projet conserve sa force d'impulsion:

LA GESTION DOIT S'ENGAGER AUPRES DU PERSONNEL DE SOUTIEN À RENDRE COMPTE RÉGULIEREMENT SUR CES RECOMMANDATIONS JUSQU'À LEUR MISE EN OEUVRE.

#### 7. CONCLUSION

On considère que le personnel de soutien dans ce ministère constitue un groupe réfléchi et perspicace voulant travailler assidûment et produire de bons résultats. Il aurait été impossible de réaliser cette étude sans l'appui et la participation des employés de soutien eux-mêmes.

Les problèmes identifiés dans cette étude ne sont pas insolubles. Certains domaines préoccupants tels que l'avancement professionnel ne peuvent être réglés entièrement par le ministère compte tenu de la pénurie générale de débouchés dans la Fonction publique, alors que d'autres questions peuvent être facilement résolues par la gestion supérieure. La mise en oeuvre de ces recommandations appuiera les initiatives du Secrétariat du développement organisationnel et du groupe de travail sur la situation des femmes déjà entreprises dans le ministère, et constituera une indication concrète de l'engagement de la gestion.

## INDUSTRIE, SCIENCES ET TECHNOLOGIE

### ETUDE DU PERSONNEL DE SOUTIEN

Direction générale des ressources humaines le 30 octobre 1990

## **OBJECTIFS**

- · Cerner des questions concernant le personnel de soutien
- · Recommander des solutions pratiques immédiates et à long terme aux questions identifiées
- Afin d'accroître la satisfaction professionnelle et la productivité du personnel de soutien

# PORTEE

Groupe	AC	Regions	Totale	
			<u>Echantillon</u>	<u>Population</u>
CR	23	71	94	347 <sup>•</sup>
ST-OCE	3	14	17	53
ST-SCY	13	49	62	282
CM	1	0	1	6
OTHER	1	0	1	9
			175	700

L'échantillon représente 25% de la population

## CONTEXTE

- √ Nécessité établi par le Comité consultatif national mixte employeur/employés
- ✓ Engagement de la gestion supérieure
   à diriger une étude des questions relative
   au personnel de soutien

## METHODOLOGIE

- Groupe de travail composé de représentants du personnel de soutien a joué un rôle consultatif
- Entrevues reposant sur un questionnaire présenté au personnel de soutien
- Entrevues reposant sur un questionnaire présenté aux superviseurs
- Entrevues avec des membres du personnel de la DGRH
- Examen de la documentation pertinente
- Groupes régionaux d'étude organisationnelle

## PRINCIPALES CONCLUSIONS

- 1. Généralement satisfait des rapports avec les superviseurs et les collègues, le poste et le ministère
- 2. Selon les superviseurs le rendement du personnel de soutien est excellent, bien qu'il perde sa motivation

## PRINCIPALES CONCLUSIONS (suite)

- 3. Vivement insatisfait de l'avancememt
- 4. Mobilité horizontale et ascendante réduite
- 5. Possibilité de perfectionnement professionnel limité
- 6. Augmentation de la charge de travail et nombre décroissant d'employés de soutien
- 7. Insatisfaction de l'administration de la dotation, de la classification, de l'évaluation du rendement et de l'orientation professionnelle

# QUESTIONS TOUCHANT LE RENDEMENT ET LA SATISFACTION PROFESSIONNELLE

- 1. Charge de travail /genre' de travail
- 2. Communications
- 3. Formation
- 4. Avancement professionnel
- 5. Collègues
- 6. Supervision
- 7. Locaux, mobiliers et équipement

## CHARGE DE TRAVAIL / GENRE DE TRAVAIL

- Généralement satisfait de la qualité et de la quantité de travail
- · Reconnais que les charges de travail changent
- · Satisfait de l'introduction de la microinformatique
- Aucun principe directeur ne semble régir le nombre et le type de postes de soutien
- Recours à des employés d'agence de personnel temporaire est une source de frustration
- · Lenteur du processus de réorganisation dans certaines régions

## COMMUNICATIONS

- Estiment qu'ils disposent de suffisamment d'information pour accomplir leur travail
- Désirent avoir plus de renseignements sur les projets du ministère:
  - réorganisations
  - création de nouvelles fonctions,
     de nouvelles marches à suivre,
     de nouveaux systèmes
  - modifications de l'utilisation des locaux

## COMMUNICATIONS

## Principales préoccupations

- · Ne pas être invité à participer aux réunions
- · Croit que leur participation n'est pas bienvenu aux réunions
- Bulletins et circulaires obscures et incompréhensibles
- · Orientation pour les nouveaux employés

## FORMATION

- · Satisfait de l'importance de la formation reçue
- Aimerait recevoir une formation plus approfondie sur la microinformatique
- Frustration à l'égard de recommendations de formation sur l'évaluation de rendement et qui n'est pas offerte

## AVANCEMENT PROFESSIONNEL

- Plus haut degré d'insatisfaction
- La majorité ont pensé à changer d'emploi ou ont essayé de changer d'emploi
- · Absence de débouchés
- · Insatisfait des systèmes en place
- Obstacles à l'avancement ont été noté

## AVANCEMENT PROFESSIONNEL (suite)

- · Accès au groupe CO est difficile
  - exigence de diplôme universitaire
  - diminution du nombre de postes CO-1
- Accroître le travail à temps partiel et le partage de travail

## COLLEGUES

- Il règne un esprit d'équipe dans les groupes de travail
- Traitement convenable
- · Grandement satisfait des collègues

## SUPERVISION

- Haut degré de satisfaction à l'administration centrale
- · Degré plus élevé d'insatisfaction en régions:
  - absence d'observation
  - pas traité comme des membres valables
- Accroître la participation des superviseurs aux programmes d'orientation pour superviseurs

### LOCAUX, MOBILIERS ET EQUIPEMENT

- · Généralement satisfait
- · Questions spécifiques en voie d'être résolues
- Fait ressortir des questions de manque de respect et de traitement inéquitable
- Moins de restrictions sur l'utilistation des fournitures de bureau

# RECOMMENDATIONS

- Les recommendations sous la responsabilité de la DGRH ont été inclus dans le cadre des ressources humaines
- · Plan d'action a été developpé

PLAN D'ACTION CENTRE DE RESPONSABILITÉ

RECOMMANDATIONS

RESSOURCES REQUISES

9	COURT TERME			
	1. On doit communiquer les résultats de cette étude à tout le personnel pour assurer une attitude positive.	Distribuer l'étude à tout le personnel	Direction générale des ressources humaines	Coût minimum
	2. On doit encourager les superviseurs à indiquer plus souvent à leurs employés que leur rendement est bon.	La politique sur l'évaluation du rendement a été approuvé. Des cours pour les superviseurs sur l'évaluation du rendement toucheront ce sujet.	Tous les centres de responsabilités	Coût de l'élaboration et de la livraison du cours est évalué à 45 000 \$
	3. On doit élaborer un programme d'affectation basé sur les demandes des employés et exigeant une administration minimale.	Le Programme de perfectionnement et affectation a été approuvé. Une section sera mise sur pied et débutera en janvier 1991.	Direction générale des ressources humaines	3 A.P. 50 000 \$
	3.a)On doit établir dans chaque régions un pourcentage raisonnable de postes devant	Cadre des ressources humaines	Direction générale des ressources humaines	
	servir aux affectations.		Toutes les régions	
	4. On doit affecter une part raisonnable du budget de formation à la formation professionnelle du personnel de soutien dans chaque région.	Autres centres de responsabilité	Toutes les régions	

RECOMMANDATIONS	PLAN D'ACTION	CENTRE DE RESPONSABILITÉ	RESSOURCES REQUISES
Le ministère doit optimiser les possibilités d'avancement des membres du personnel de soutien de façon a ce que:	Cadre des ressources humaines	Direction générale des ressources humaines	Coût minimum
<ul> <li>(a) le nombre limité de postes d'agent au niveau inférieur soit accessible a un plus grand nombre de membres du personnel de soutien;</li> </ul>	Cadre des ressources humaines Responsabilité de la gestion	Direction générale des ressources humaines Tous les centres de responsabilité	Coût minimum
(b) les obstacles de l'expérience sur les avis de concours qui limitent les mouvements entre les Divisions et les Directions générales dans le ministère soient éliminés;	Cadre des ressources humaines	Direction générale des ressources humaines	
(c) les affectations soient attribuées par roulement afin d'assurer l'égalité des chances.	Cadre des ressources humaines Responsabilité de la gestion .	Direction générale des ressources humaines Tous les centres de responsabilité	Coût minimum
6. On doit entreprendre un programme de surveillance à l'échelon du ministère et rendre compte à la gestion supérieure des conclusions relatives aux questions de dotation.	Cadre des ressources humaines	Direction générale des ressources humaines	Peut nécessité des fonds d'opérations pour engager des experts-conseil afin de mener une étude

le 9 octobre 1990

<u>RECOMMANDATIONS</u>	PLAN D'ACTION	CENTRE DE RESPONSABILITÉ	RESSOURCES REOUISES
7. On doit informer les superviseurs du "besoin de savoir" des employés de soutien et les encourager à inviter ces employés à participer à des réunions qui traitent de questions importantes les concernant.	Cadre des ressources humaines A inclure dans le cours sur l'évaluation du rendement	Direction générale des ressources humaines Tous les centres de responsabilité	Aucun coût supplémentaire
8. Le ministère doit veiller à ce que les circulaires d'information destinées au personnel de soutien soient rédigées de façon claire et compréhensible.  8.a) On doit vérifier si ces	Autres centres de responsabilité	Tous les centres de responsabilité	Aucun coût financier
exigences sont respectées avant diffusion.			
9. On doit encourager les superviseurs à indiquer franchement aux employés les possibilités raisonnables de formation pendant le processus d'examen du rendement et d'évaluation de l'employé.	Cadre des ressources humaines A inclure dans le cours sur l'évaluation du rendement	Direction générale des ressources humaines Tous les centres de responsabilité	Aucun coût supplémentaire

### RECOMMANDATIONS

### PLAN D'ACTION

### CENTRE DE RESPONSABILITÉ

Groupe de travail sur la

Stratégie de gestion de

### RESSOURCES REQUISES

9.a) La Direction générale des ressources humaines doit assurer le suivi de la formation recommandée dans les formules d'évaluation annuelle.

Cadre des ressources humaines

Direction générale des 1 A.P. ressources humaines

LONG TERME

10. On doit entreprendre une étude sur la bureautique et ses effets sur la charge de travail et le genre de travail du personnel de soutien.

11. On doit examiner l'affectation de ressources de dotation en personnel de soutien et le rapport coût-efficacité de l'utilisation d'agences de personnel temporaire.

12. On doit effectuer un examen complémentaire du programme de perfectionnement des agents, établi dans une étude de 1987, en vue de mettre un programme en oeuvre.

Le groupe de travail sur la Stratégie de gestion de l'information doit tenir compte l'information de cette recommandation et . l'intégrer dans la stratégie globale du ministère

Autres centres de responsabilité

Tous les centres de responsabilité

FP 2000 recommande l'élimination du contrôle sur les années-personnes

Cadre des ressources humaines

Direction générale des ressources humaines

#### RECOMMANDATIONS PLAN D'ACTION CENTRE DE RESPONSABILITÉ RESSOURCES REQUISES 12.a) Ce programme doit comprendre une étude des exigences en matière d'éducation et d'expérience équivalente. 13. On doit tenir des séances Cadre des ressources humaines Direction générale des d'information régulières pour le ressources humaines personnel de soutien au sujet de mesures telles que les transferts latéraux et la formation linguistique en dehors des heures de travail, pour améliorer les possibilités professionnelles dans la fonction publique, en plus de l'information professionnelle déià fournie. 14. On doit vérifier si Cadre des ressources humaines Cadre des ressources l'information et les procédés en humaines matière d'orientation fournis Programme d'orientation pour 75 000 \$ coût initiale de aux nouveaux employés sont les nouveaux employés à être développement appropriés. développé 25 000 \$ coût d'exploitation annuel

### ÉTUDE DU PERSONNEL DE SOUTIEN

le 9 octobre 1990

RECOMMANDATIONS	PLAN D'ACTION	CENTRE DE RESPONSABILITÉ	RESSOURCES REQUISES
15. Les gestionnaires doivent consulter l'ensemble du personnel, y compris le personnel de soutien, au sujet de changements qu'on prévoit apporter au milieu de travail, à l'équipement, au mobilier, afin d'assurer qu'ils répondent à ses besoins.	Responsabilité de la gestion	Tous les centres de responsabilité	Aucun coûts supplémentaires
16. Les mesures permettant d'accroître les possibilités de travail partagé et à temps partiel pour le personnel de	Cadre des ressources humaines	Direction générale des ressources humaines Tous les centres de	
soutien devraient être étudiées.		responsabilité	
17. On doit s'engager envers le personnel de soutien à rendre	Cadre des ressources humaines	Direction générale des ressources humaines	Aucun coûts supplémentaires
compte régulièrement de ces recommandations jusqu'à leur mise en oeuvre.	Responsabilité de la gestion	Tous les centres de responsabilité	
RECOMMANDATIONS RÉGIONALES			
18. Accroître la participation des superviseurs au cours de formation en gestion et supervision.	Responsabilité de la gestion	Tous les centres de responsabilité	Le coût associé à la formation obligatoire en gestion est déjà compris dans le budget corporatif de formation

Page 6

### ÉTUDE DU PERSONNEL DE SOUTIEN

le 9 octobre 1990

<u>RECOMMANDATIONS</u>	PLAN D'ACTION	CENTRE DE RESPONSABILITÉ	RESSOURCES REQUISES
19. On doit immédiatement s'occuper des problèmes relatifs à la charge de travail du personnel de soutien et prendre les mesures correctives qui s'imposent. On doit examiner la possibilité de créer un groupe d'entraide pour le personnel de soutien semblable aux groupes qui existent dans certaines régions.	Responsabilité de la gestion	Tous les centres de responsabilité	
20. On doit particulièrement veiller à améliorer l'effort d'équipe.	Responsabilité de la gestion	Tous les centres de responsabilité	
21. Examiner les locaux et le mobilier fourni au personnel de soutien en vue d'y apporter des améliorations.	Responsabilité de la gestion	Tous les centres de responsabilité	
22. Les fournitures de bureau doivent être offertes équitablement à tout le personnel.	Responsabilité de la gestion .	Tous les centres de responsabilité	

Page 7

### ÉTUDE DU PERSONNEL DE SOUTIEN

le 9 octobre 1990

Page 8

### RECOMMANDATIONS

### PLAN D'ACTION

### CENTRE DE RESPONSABILITÉ

RESSOURCES REQUISES

23. Entreprendre rapidement la réorganisation et le réexamen des affectations dans le cadre de la nouvelle organisation, en tenant compte des désirs des employés de soutien.

Responsabilité de la gestion Toutes les régions

### RECOMMANDATIONS À L'ADMINISTRATION CENTRALE

24. La Direction générale des ressources humaines doit faire part aux employés, de facon réaliste, des possibilités de placement d'après le répertoire de transfert latéral à l'administration centrale. On doit réqulièrement entreprendre l'étude des candidats inscrits au répertoire.

Cadre des ressources humaines

Direction générale des ressources humaines

25. Sur demande, on doit fournir Responsabilité de la gestion des lampes aux employés de soutien de la même façon qu'aux agents afin de leur permettre de produire leur travail.

Tous les centres de responsabilité

JL108/.C3/v.4 Canada. Industry, Science Public Service 2000: the ISTC way: document IV: AWZP c. 1 aa ISTC

DATE DUE - DA	DATE DUE - DATE DE RETOUR		

