Industry, Science and Technology Canada

Industrie, Sciences et Technologie Canada

LE POINT SUR LA MISE EN ŒUVRE DU CADRE PLURIANNUEL DE FP 2000 PLUS D'ISTC - PHASE I

Canada

QUEEN JL 108 .M69 1992
Morin, Robert A.
Implementation update on the

INDUSTRY CANADA/INDUSTRIE CANADA
111394

LE POINT SUR LA MISE EN ŒUVRE DU CADRE PLURIANNUEL DE FP 2000 PLUS D'ISTC - PHASE I

Préparé par :

Robert A. Morin
Jean Caron
Dene S. Palmer
Brian Torrie
Sylvie Lapointe

Secrétariat de la FP 2000 PLUS

Février 1992

LE POINT SUR LA MISE EN ŒUVRE DU CADRE PLURIANNUEL DE FP 2000 PLUS D'ISTC - PHASE I

I. Introduction

Le 14 mai 1991, le Comité de direction du Ministère (CDM) a approuvé le Cadre pluriannuel de FP 2000 PLUS d'ISTC - Phase I établi par le secrétariat de FP 2000 PLUS. Plus précisément, il a été convenu que la responsabilité de la mise en œuvre des 15 activités décrites dans le Cadre incomberait aux membres du CDM et à leurs gestionnaires.

Le Cadre a proposé que les divers centres de responsabilité d'ISTC prennent des mesures spécifiques en 1991-1992. Au début de ce processus de mise en œuvre, le Cadre devait servir d'outil aux gestionnaires, leur indiquant les mesures à prendre. En outre, le Cadre devait être un outil de consultation des employés pour les personnes chargées de déterminer le meilleur moyen de mettre en œuvre les mesures proposées et pouvait servir à la planification future.

Le secrétariat a été chargé de surveiller les activités indiquées dans le Cadre et d'informer le CDM des progrès accomplis. Il a été prié de faire rapport au CDM sur l'avancement des activités de FP 2000 une fois durant l'exercice 1991-1992 et de nouveau lorsque les activités seraient terminés, à l'été de 1992. Ainsi le présent rapport d'étape provisoire décrit les activités de FP 2000 entreprises par les divers secteurs, au Ministère, depuis mai 1991.

II. Organisation du rapport

Pour la première présentation au CDM, en février 1992, sur les progrès accomplis au cours de la Phase I de FP 2000, on a demandé aux membres du CDM et aux directeurs exécutifs régionaux de fournir des mises à jour sur leurs réalisations pour la période allant de mai à décembre 1991. Comme il s'agit de la première mise à jour sur les activités de FP 2000 entreprises au Ministère, plusieurs de ces activités auront à peine commencé, d'autres seront assez avancées et d'autres n'auront peut-être pas encore commencé. C'est là une situation à laquelle on peut s'attendre puisque la mise en œuvre du Cadre portant sur toute l'année a été entreprise il y a tout juste six mois.

La présentation d'un rapport définitif au CDM sur l'avancement des activités est prévue pour l'été 1992. Durant l'année qui se sera alors écoulée les gestionnaires auront eu l'occasion d'engager pleinement le processus FP 2000.

Le secrétariat a été informé d'un grand nombre d'initiatives, mais celles-ci ne se rattachaient pas toutes aux 15 activités décrites dans le Cadre. C'est là cependant un très bon signe du grand nombre de travaux entrepris au Ministère dans le contexte de FP 2000 et du développement organisationnel.

La Phase I du Cadre a mis l'accent sur les recommandations des divers rapports (développement organisationnel, avancement des femmes, Étude du personnel de soutien (EPS), ateliers lors de la conférences de la haute direction et les rapports des dix groupes de travail qui constituent le rapport sur FP 2000 d'ISTC) qui pourraient être mises en œuvre par ISTC, indépendamment des autres ministères et sans qu'il soit nécessaire de modifier des lois. Les prochaines phases du Cadre traiteront des recommandations dont l'application dépend de décisions du Conseil du Trésor, de la Commission de la fonction publique ainsi que d'autres organismes centraux, et des recommandations qui nécessitent la modification de lois.

Les mises à jour du rapport d'étape sont groupées en fonction des six principales catégories qui avaient été établies au début dans le Cadre :

(i) Mentalité de consultation; (ii) Normes régissant le service; iii) Perfectionnement professionnel; (iv) Responsabilisation et délégation de pouvoirs; (v) Avancement des femmes et équité en matière d'emploi; et (vi) Primes d'encouragement et récompenses. On a aussi créé une septième catégorie afin de regrouper toutes les recommandations qui ne correspondaient à aucune des six autres catégories.

Pour chaque catégorie, les mesures et les centres de responsabilité (CR) initiaux sont indiqués comme ils l'étaient au début dans le Cadre. Des initiatives spécifiques axées sur les résultats sont décrites et les centres de responsabilité identifiés. Les mises à jour décrivant des mesures qui n'étaient pas directement liées aux mesures proposées dans le Cadre n'ont pas été incluses dans le présent rapport.

III. Progrès

Si l'on en juge d'après les réponses reçues, les activités de FP 2000 sont assez avancées dans un certain nombre de secteurs, au Ministère. À noter en particulier les progrès accomplis dans le domaine des normes régissant le service et de la détermination des besoins du client grâce à des sondages et à des études. Il est évident que de nombreux secteurs se soucient d'offrir des services spécifiques pour répondre aux besoins de leurs clients.

En outre, d'après l'information reçue, on met de plus en plus l'accent sur la consultation entre l'industrie, les gouvernements et les associations comme moyen de déterminer les besoins des clients et d'assurer une rétroaction régulière sur la satisfaction des clients.

De toute évidence, beaucoup d'employés et de gestionnaires d'ISTC recourent grandement au Programme d'affectations ministérielles (PAM), aux détachements et aux transferts pour se perfectionner ou utilisent le PAM (les cadres), pour trouver des employés qui possèdent une expertise particulière.

Le perfectionnement professionnel au sein du Ministère semble s'accroître; par exemple, on appuie le perfectionnement qui permet à des employés de soutien d'accéder à des postes d'agents subalternes. En outre, on recourt davantage aux horaires flexibles pour permettre aux employés de poursuivre des objectifs sur le plan de l'éducation et du perfectionnement et de consacrer du temps à leur famille.

Le progrès est moins évident dans des domaines comme la responsabilisation où il semble y avoir des incohérences au Ministère et au sein du gouvernement dans son ensemble sur la question de savoir dans quelle mesure et à quel rythme il faut donner une liberté d'action aux employés. Certaines directions générales, à ISTC, adoptent une approche progressive à l'égard de la responsabilisation, en encourageant les employés à assumer la responsabilité de leurs actes et à prendre des risques mais d'autres devront se demander, dans les six prochains mois, comment la responsabilisation peut motiver les employés et profiter à l'organisation.

Le progrès est mois évident également sur le plan du recours aux récompenses et aux primes d'encouragement en dehors du programme officiel de primes d'ISTC, comme moyen de motiver les employés. Encore une fois, tous les services du Ministère n'emploient pas les mêmes méthodes pour récompenser les

employés. Certaines directions générales sont dynamiques et innovatrices lorsqu'il s'agit de récompenser et de motiver (p. ex., Finances, gestion du personnel et administration (FGPA), concours sur la tâche la plus inutile), d'autres s'appuient sur le système de récompenses du Ministère, estimant que c'est là le seul moyen de reconnaître la contribution des employés, au lieu d'avoir leur propre méthode de récompenses.

IV. Processus de renouvellement à long terme

Le succès du Cadre et des initiatives FP 2000 décrites dans le Cadre dépend de chaque gestionnaire, parce que ce sont eux qui, après avoir consulté leurs employés, décident de la meilleure façon d'appliquer le Cadre dans leur service.

Les gestionnaires et les employés doivent comprendre que le processus donnera des résultats à long terme. Le processus de renouvellement ne se termine ni avec ces initiatives ni avec la mise en œuvre de ce Cadre. Le secrétariat de la FP 2000 PLUS d'ISTC continuera d'appuyer les gestionnaires et les employés à mesure qu'ils détermineront le meilleur moyen de mettre en œuvre chacune de ces mesures dans leur service. Le secrétariat ainsi que d'autres groupes ministériels (tels que le Groupe de travail sur les pratiques exemplaires du développement organisationnel, le Comité consultatif sur la gestion de la qualité totale (GQT)) consulteront eux aussi les gens du Ministère, le secteur privé et d'autres ministères gouvernementaux pour déterminer comment les meilleures méthodes peuvent s'appliquer à ISTC et ailleurs.

Par ailleurs, à ISTC, le succès à long terme du processus de renouvellement du gouvernement fédéral sera prouvé par le progrès de la mise en œuvre des activités de FP 2000 et du développement organisationnel et par le leadership soutenu qui favorise le maintien de ce processus. Ainsi les activités de FP 2000 s'inscriront dans le cadre de la culture organisationnelle du Ministère et feront partie intégrante de notre façon de faire des affaires, à ISTC et ailleurs.

TABLE DES MATIÈRES

		PAGE
Introduction		2
Catégories de mises à jour		
I.	Mentalité de consultation	6
II.	Normes régissant le service	11
III	Perfectionnement professionnel	28
IV.	Responsabilisation et délégation de pouvoirs	36
V.	Avancement des femmes et équité en matière d'emploi	42
VI	Primes d'encouragement et récompenses	45
VII.	Autres questions importantes	47
Conclusion		48
Liste des sigles		49

I - MENTALITÉ DE CONSULTATION

Pour que ISTC soit un ministère davantage axé sur le client, il doit avoir une mentalité de consultation, c'est-à-dire qu'il faut qu'il y ait un échange d'information entre tous les niveaux et tous les bureaux régionaux du Ministère. Pour faciliter ces échanges, il est nécessaire d'adopter un style de gestion plus ouvert qui fasse davantage appel à la participation et à l'innovation. Ce style de gestion doit se retrouver à tous les niveaux de la hiérarchie, jusqu'aux premières lignes de la prestation de programmes et de services aux clients.

Depuis l'approbation du Cadre, en mai 1991, le CDM a prouvé qu'il appuyait la mentalité de consultation en approuvant la politique sur les communications internes d'ISTC. Cette politique met l'accent sur le fait qu'il incombe à tous les gestionnaires de prendre des mesures précises pour favoriser une meilleure circulation de l'information, et ce dans tout le Ministère, pour accentuer la mentalité de consultation.

Les mises à jour fournies par les divers centres de responsabilité d'ISTC font état du grand nombre d'activités entreprises par les gestionnaires pour renforcer la mentalité de consultation. Par exemple, de nombreux services du Ministère tiennent maintenant régulièrement des réunions auxquelles sont invités tous les membres du personnel et celles-ci sont parfois présidées par des employés de soutien, et des initiatives spéciales de synergie des groupes (p. ex., ateliers et séminaires) ont été prises. Les journées organisationnelles sont aussi devenues un élément clé du processus de planification dans de nombreuses unités. Ce genre de réunions a donné à tous les employés l'occasion d'échanger de l'information sur des questions telles que le milieu de travail et la qualité des services. En outre, la mentalité de consultation d'ISTC fait de plus en plus appel aux nouvelles technologies et aux messageries et communications électroniques, qui font épargner du temps et diminuer la paperasse. Par exemple, au 31 mars 1992, il sera possible d'envoyer des textes par des moyens électroniques à tous les employés d'ISTC, et c'est la Direction générale des services administratifs (DGSA) qui coordonnera les opérations.

D'autres initiatives ont aussi été entreprises dans le but d'améliorer la culture organisationnelle d'ISTC.

À la suite d'une retraite organisée par le Sous-ministre et les SMA, les cadres supérieurs ont convenu de tenir régulièrement des réunions pour discuter des priorités du Ministère.

Une Conférence de la haute direction tenue en novembre dernier avait pour thème "La prospérité et vous". Ce thème a été retenu afin de donner une vue externe au moyen de l'Initiative de la prospérité et une vue interne qui touche la direction stratégique du Ministère et présente des défis importants sur le plan des ressources humaines dans le contexte d'une administration centrale et de ses régions.

Le secrétariat de la FP 2000 PLUS consulte régulièrement les employés dans le cadre de séances d'information qu'il tient à toutes les deux semaines. Ces séances d'information donnent aux gens l'occasion de parler de FP 2000 et des activités liées au développement organisationnel.

La consultation se fait aussi par l'entremise de divers groupes de travail, comités et équipes multisectorielles internes et externes. Par exemple, la Direction générale des services juridiques participe aux travaux de comités internes, comme le Comité consultatif de gestion de l'information d'ISTC, et de groupes externes, comme le Comité de sélection pour le programme d'accès aux études de droit pour les autochtones. D'autres services du Ministère consultent régulièrement les clients pour fournir des renseignements et s'assurer une précieuse rétroaction.

I - MENTALITÉ DE CONSULTATION

Les trois mesures proposées, qui sont incluses dans cette catégorie et indiquées dans la mise à jour ci-dessous (également incluses dans le Cadre) sont le résultat de l'examen de 48 recommandations soumises par les groupes de travail de FP 2000 et d'ISTC.

Parmi les 48 recommandations qui avaient été examinées :

39 ont été intégrées à des initiatives actuellement entreprises au sein du Ministère (la politique sur les communications internes d'ISTC);

4 exigeaient la collaboration d'ISTC et d'autres organismes (elles seront indues dans la Phase II du Cadre de FP 2000 PLUS);

5 sont touchées par les 3 mesures inscrites dans la Phase I du Cadre et mentionnées dans ce document.

Mesures proposées pour 1991-1992	CR
1. **La Direction des consultations extérieures (DCE), de concert avec les membres du CDM, devraient revoir les méthodes de consultation extérieure du Ministère, d'après les seize principes de consultation énumérés dans le rapport du Groupe de travail sur le service au public, afin d'assurer que des politiques et des normes efficaces soient appliquées. De plus, la DCE développera de concert avec les secteurs et les bureaux régionaux des pratiques de consultation et d'accès accrus aux résultats.**	• **Membres du CDM** • **SMA principal, ITOR, DCE**

Exemples de réalisations à ce jour	CR
Membres du CDM	
• Le Sous-ministre et les SMA ont organisé une retraite d'une journée et demie au cours de laquelle on a discuté, entre autres, des méthodes de consultation.	• Membres du CDM
Finances, gestion du personnel et administration	
• Comme l'Analyse des besoins en formation (ABF) est maintenant terminée, elle propose une formation axée sur les bonnes méthodes de consultation pour diverses applications au Ministère.	• FGPA
Industrie, technologie et opérations régionales	
• On a mis sur pied un «Comité de coordination» de directeurs généraux d'Industrie, technologie et opérations régionales (ITOR) et d'Industries des biens d'équipement et de services (IBES) et de directeurs exécutifs régionaux afin de maintenir la communication entre l'administration centrale et les régions.	• ITOR (services régionaux)
Régions	
• À l'appui de l'Initiative de la prospérité, les agents et les gestionnaires ont suivi des cours de facilitation afin d'affiner leurs compétences en consultation avec la base.	• Tous les bureaux régionaux

- ISTC a établi un Conseil consultatif sur le commerce pour le Nouveau-Brunswick qui compte des représentants du gouvernement, des universités et de l'industrie. Le Conseil se penche sur des questions de commerce et de marchés d'exportations. — • ISTC-N.-B./I.-P.-E.

- On a mis sur pied un groupe de consultation composé de représentants des gouvernements et d'entreprises qui font du commerce à l'échelle internationale. — • ISTC-Québec

- La Division de l'industrie et de la technologie (I&T) a formé un nouveau partenariat de consultation avec le gouvernement, l'industrie et les institutions en vue d'examiner les moyens de créer une industrie de transformation des aliments à valeur ajoutée. De plus, on a formé un groupe consultatif avec l'industrie informatique pour élaborer une stratégie de développement commune. — • ISTC-Manitoba

- La consultation avec les dirigeants de l'industrie et des établissements d'enseignement a donné lieu à un projet-pilote spécial à l'intention des étudiants des écoles publiques. — • ISTC-Manitoba

Mesures proposées pour 1991-1992 — **CR**

2. **Évaluer la possibilité d'instaurer un système semblable à celui portant sur l'évaluation de l'impact des documents, au moyen duquel on évaluerait les nouvelles politiques et procédures des organismes centraux au regard de leurs conséquences pour ISTC. L'information serait ensuite communiquée le plus tôt possible aux centres de responsabilité intéressés.** — • **SMA, FGPA**

Exemples de réalisations à ce jour — **CR**

Finances, gestion du personnel et administration

- Une évaluation des méthodes actuelles dans tout le secteur FGPA a été terminée en juillet 1991. On a conclu que les nouvelles politiques et procédures des organismes centraux seront communiquées aux divisions appropriées du secteur FGPA où elles seront évaluées et, lorsque les mesures nécessaires auront été prises, on en informera comme il se doit les employés du Ministère. — • SMA, FGPA

	CR
Mesures proposées pour 1991-1992	
3. En utilisant la documentation existante, la Direction de l'évaluation examinera les résultats des expériences entreprises par ISTC à l'égard des journées organisationnelles du Ministère et fera circuler l'information relative aux meilleures méthodes de travail parmi les personnes qui planifient ce genre d'activité.	• **SMA, Politique**
Exemples de réalisation à ce jour	**CR**
Politique	
• On a préparé de la documentation, fait un examen et rédigé un rapport intitulé «Best Practices for Planning Corporate Focus Days». Une fois approuvé par le CDM, on fera circuler le rapport dans tout le Ministère.	• SMA, Politique

II - NORMES RÉGISSANT LE SERVICE

L'un des principaux objectifs de FP 2000 est de faire de la Fonction publique un organisme davantage axé sur les résultats et sur les clients, qui est déterminé à consulter de façon continue tous ceux qui peuvent contribuer à l'élaboration des programmes, des politiques et des méthodes du Ministère ou qui sont touchés par ceux-ci. Même si la capacité d'ISTC à établir des normes quantifiables pour les divers services offerts à la vaste clientèle hétérogène du Ministère, cela n'empêche pas la mise en œuvre de normes et de procédures de contrôle claires pour garantir la prestation de services de qualité au sein du Ministère et au public.

Le Ministère a pris plusieurs initiatives en ce qui a trait à la nécessité de fournir des services de qualité. Celles-ci comprennent une étude sur l'applicabilité de la GQT, une approche stratégique et systématique pour parvenir à améliorer continuellement le rendement des activités d'ISTC. ISTC a aussi pris part à un certain nombre d'activités durant le Mois de la qualité, en octobre. À signaler sur ce point sa participation à une conférence sur la qualité et à l'initiative des employés sur l'affichage pour faire savoir ce que signifie la qualité. De plus, en décembre, on a mené auprès des employés un sondage sur les relations entre le personnel et la direction, les attitudes et les valeurs et sur des questions comme le service, la mission et le mandat d'ISTC, la formation et le perfectionnement et les communications. On s'attend à ce que ce sondage soit mené régulièrement.

Outre ces initiatives du Ministère, un certain nombre d'activités ont été entreprises par les divers secteurs et les régions, à tous les niveaux organisationnels d'ISTC. Les mises à jour indiquent que beaucoup de services du Ministère mettent davantage l'accent sur les visites aux clients et sur la promotion de l'activité des associations qui représentent l'industrie. Par ailleurs, bon nombre de secteurs s'occupent de la question des services, améliorant les systèmes internes pour avoir plus de temps à consacrer aux clients. Par exemple, afin d'améliorer le service à la clientèle, la Direction générale de l'aéronautique (DGA) du secteur des Industries des biens d'équipement et de services a informatisé les formulaires de correspondance, formé les secrétaires à l'exécution de fonctions spécialisées (p. ex., mémoires au Cabinet), et mis en œuvre une présentation commune pour les rapports de déplacement à l'intention de tout le personnel de la Direction générale.

Un autre moyen de publiciser les normes sur les services et de demander des suggestions pour améliorer le service est la publication de bulletins de nouvelles internes et externes. Par exemple, la Direction générale de la gestion de l'information (DGGI), les bureaux régionaux de la Saskatchewan, de Terre-Neuve, du Québec et de la Colombie-Britannique/Yukon publient des bulletins de nouvelles pour échanger de l'information sur leurs activités.

Les recommandations et les mises à jour dans cette section portent sur l'élaboration de normes de service, sur la nécessité d'adopter, lorsque cela est possible, des méthodes permettant de vérifier les paramètres du service et des moyens de déterminer les perceptions des clients et les facteurs environnementaux pouvant influer sur les attentes des clients.

Les trois mesures proposées, qui sont incluses dans cette catégorie et indiquées dans la mise à jour ci-dessous (également incluses dans le Cadre), sont le résultat de l'examen de 32 recommandations soumises par les groupes de travail de FP 2000 et d'ISTC dans lesquelles il était question du service.

Sur les 32 recommandations du Cadre :

11 ont été intégrées à des initiatives actuellement entreprises au sein du Ministère (la politique sur l'examen du rendement et l'évaluation de l'employé (EREE) révisée, l'Enquête sur le mandat);

6 seront incluses dans la Phase II du Cadre FP 2000 PLUS;

15 sont touchées par les deux mesures indiquées ci-dessous (la mesure 2 porte sur 14 recommandations).

Mesures proposées pour 1991-1992	**CR**
1. Le CDM, à sa prochaine retraite, devrait examiner le document préparé par le Groupe de travail sur la gestion participative et élaborer des principes supplémentaires pour guider le Ministère dans l'élaboration d'un style de gestion ouvert, axé sur la participation et l'innovation.	• **Membres du CDM**
Exemples de réalisations à ce jour	**CR**
Membres du CDM	
• Le Sous-ministre et les SMA ont organisé une retraite d'une journée et demie où il a été question, entre autres, de gestion participative.	• Membres du CDM
Finances, gestion du personnel et administration	
• Avec l'appui de la Direction générale des ressources humaines (DGRH) et de quelques gestionnaires, on a pris des mesures visant à élaborer un style de gestion davantage axé sur la participation et l'innovation. Cela comprend la mise en œuvre des recommandations au chapitre des ressources humaines ayant trait à l'étude sur le personnel de soutien, par l'entremise du Cadre de gestion des ressources humaines, à l'adoption d'une politique d'ISTC sur la rétroaction ascendante, et une politique et des lignes directrices révisées sur l'EREE. En outre, depuis janvier 1991 on a offert un atelier intitulé «Gérer en motivant», destiné à promouvoir les gestions innovatrices et participatives.	• FGPA (DGRH)
Mesures proposées pour 1991-1992	**CR**
2. S'il y a lieu, il conviendrait que les gestionnaires élaborent, de concert avec les employés et les clients, de l'intérieur et de l'extérieur, des normes régissant le service qui soient axées sur le client, y compris des procédures de contrôle et de formation ainsi que l'utilisation des systèmes administratifs actuels pour la collecte des données (sans exiger la production de documents). Exemples : établir les temps de réponse pour ce qui est des demandes de renseignements, de la correspondance, etc.; élaborer des lignes directrices et des procédures claires	• **Tous les gestionnaires** • **SMA, FGPA**

concernant la gestion des plaintes; publiciser les normes régissant le service; instaurer des enquêtes et élaborer d'autres méthodes afin de recueillir des renseignements sur le degré de satisfaction des clients, leurs perceptions et leurs suggestions pour améliorer le service.

Exemples de réalisations à ce jour	CR
Finances, gestion du personnel et administration	
• La Direction générale du contrôleur fixe les normes qui régissent les services qu'elle fournit. La Direction des services financiers (DSF), par exemple, fait des rapports mensuels sur les normes quantifiables régissant le service en ce qui concerne chacune des principales gammes de produits.	• FGPA (Contrôleur)
• La Direction générale a récemment publié une «Déclaration des droits du client» où l'on établit clairement des normes régissant le service fourni par la DSF.	• FGPA (Contrôleur)
• La DSF et la Direction de la vérification des contributions (DVC) appuient la production d'un manuel sur le traitement des contributions sur le plan des programmes ministériels.	• FGPA (Contrôleur)
• La DGRH a entrepris un sondage auprès des clients dans le but d'assurer une meilleure qualité du service. Les résultats ont été publiés à l'intention de tout le personnel, et la Direction générale étudie les points où l'on peut procéder à des améliorations. Par exemple, la DGRH a produit et diffusé un aperçu de 13 pages sur le processus de dotation auquel les gestionnaires hiérarchiques peuvent se reporter.	• FGPA (DGRH)
• La DGSA a procédé à une enquête auprès des clients. Ses résultats font ressortir que le processus du Comité d'examen des contrats doit être simplifié. Par conséquent, on a rationalisé le processus, et les contrats nécessitant l'approbation du Sous-ministre ont été réduits à un minimum.	• FGPA (DGSA)
• La DGSA a fixé des normes pour les délais d'exécution en matière de traitement des documents de sécurité relatifs aux activités de dotation.	• FGPA (DGSA)

• La DGSA a établi des délais d'exécution relatifs au traitement des contrats et publiera bientôt un Guide des contrats abrégés simplifié afin de donner aux gestionnaires un accès rapide à l'information essentielle démontrant comment et quand utiliser le contrat abrégé à ISTC.	• FGPA (DGSA)
• La DGGI tient des ateliers avec le personnel de développement des systèmes à l'administration centrale et dans les régions.	• FGPA (DGGI)
• La DGGI fixera des normes régissant le service après analyse de son enquête auprès des clients.	• FGPA (DGGI)
• La Direction générale de l'administration de la Loi sur les prêts aux petites entreprises (ALPPE) a chargé une société-conseil d'examiner les activités internes de la Direction générale. Les recommandations commenceront à être mises en œuvre au début de l'année financière 1992-1993.	• FGPA (ALPPE)
Industrie, technologie et opérations régionales	
• La Direction générale des produits alimentaires (DGPA) a préparé un manuel à l'intention des agents de projet afin d'améliorer le traitement des documents et les conseils que l'on donne à la clientèle.	• ITOR (DGPA)
• La DGPA a préparé un guide détaillé de programmes à l'intention des clients en vue de faciliter le traitement rapide des demandes.	• ITOR (DGPA)
• La Direction générale de la planification, des programmes et des services régionaux (DGPPSR) a mis en place le système de suivi F&E afin de faciliter le suivi du budget de la Direction générale.	• ITOR (DGPPSR)
• La Direction générale des matériaux (DGM) a beaucoup insisté sur la réduction des délais d'exécution concernant les demandes en vertu du Programme des technologies stratégiques (PTS). Des normes sont en cours d'élaboration.	• ITOR (DGM)
• À la Direction des produits métalliques ouvrés et de construction (DPMOC) de la DGM,	• ITOR (DGM)

on gère et on surveille les activités à l'aide du Système de gestion et de planification d'activités (SGPA), qui établit des dates cibles et enregistre les activités.

- La Division des renseignements commerciaux (DRC) de la Direction générale des services à l'entreprise (DGSE) a mis en place un affichage mensuel des réalisations en regard des objectifs annuels, et les améliorations progressives réalisées à l'égard de plusieurs normes régissant le service (p. ex., le nombre de projets, le nombre de clients, le temps de réponse).
  - ITOR (DGSE)

- Le Service d'évaluation de la fabrication de la DGSE dispose d'un énoncé de travail normalisé de consultants, dont les critères pour les produits à livrer et le délai de livraison, mis au point en consultation avec les clients afin de s'assurer que l'on fasse bénéficier ces derniers d'évaluations cohérentes, de grande qualité et dans des délais convenables. On procède également à la mise au point d'un programme de formation et d'accréditation des consultants afin de veiller à l'existence d'une norme élevée pour le service d'évaluation sur place.
  - ITOR (DGSE)

- Les Centres de services aux entreprises (CSE) de la DGSE ont mis sur pied un groupe de travail chargé d'établir des normes pour veiller à ce que les demandes de renseignements des clients reçoivent une réponse complète et prompte. Les normes comporteront des dispositions de rétroaction des clients, de gestion des plaintes, et d'éventuelles histoires de succès.
  - ITOR (DGSE)

Industries des biens d'équipement et de services

- La Direction générale de l'électronique de défense de la Direction générale de l'électronique de défense et de l'espace (DGEDE) étudie l'historique de ses temps de réponse pour le traitement des demandes du Programme de productivité de l'industrie du matériel de défense (PPIMD), afin de fixer des normes régissant le service.
  - IBES (DGEDE)

- La DGEDE a procédé à un sondage auquel ont participé dix des plus importantes entreprises-clients en vue de déterminer la satisfaction à l'égard du service et des priorités. Le sondage a confirmé l'importance du PPIMD et fait ressortir les possibilités de «fignolage» d'autres services d'ISTC dans le domaine des approvisionnements et des travaux de promotion des intérêts.
  - IBES (DGEDE)

• Afin d'améliorer la surveillance du service, la Direction générale de la construction navale et des systèmes de défense maritime et terrestre (CNSDMT) a réservé un poste de CR à la gestion et au contrôle de la correspondance et des demandes de renseignements adressées à la Direction générale.	• IBES (CNSDMT)
• La Direction des systèmes de défense maritime et terrestre de la Direction générale (CNSDMT) a un groupe de travail sur les procédures de bureau qui a examiné toutes les procédures de bureau et énoncé des recommandations mises en œuvre en 1991.	• IBES (CNSDMT)
• La DGA procède à des sondages annuels auprès du secteur de l'aérospatiale pour assurer une surveillance permanente du rendement du secteur.	• IBES (DGA)
• À la Direction générale de la planification, de la coordination et du contrôle (DGPCC), l'unité centrale du Programme de développement des marchés d'exportation (PDME) surveille les délais d'exécution des demandes de PDME traitées par les directions générales sectorielles des IBES et les ITOR. On a établi des délais pour accuser réception des demandes de PDME.	• IBES (DGPCC)
• La Direction générale des industries de services et de la construction (DGISC) a mis sur pied un système de contrôle de la qualité de la correspondance ministérielle.	• IBES (DGISC)
• La Direction générale du transport routier, urbain et ferroviaire (DGTRUF) recueille et surveille des données sur un certain nombre de domaines, dont les délais d'exécution de la correspondance ministérielle; les budgets et le rendement réels; les rapports d'«histoires de succès», et le délai d'exécution des demandes du programme; les plans de travail des employés (révisés au moins deux fois par année); la préparation des profils sur la compétitivité; les statistiques du programme Initiative des composantes d'automobile (ICA) et le temps de réponse aux demandes reçues dans le cadre de l'ICA; et le Groupe d'étude sur les pièces de première montre.	• IBES (DGTRUF)
• La Direction générale du matériel et de la technologie industrielles et électroniques (DGMTIE) a embauché des consultants chargés de documenter les systèmes de manière à ce que l'on puisse fixer des délais d'exécution.	• IBES (DGMTIE)

Politique

- Le Secteur a consulté les entreprises privées et s'est associé avec elles pour diverses activités, y compris le financement des petites entreprises, le rapport annuel, Mieux réussir, etc. — • Politique
- Le Secteur prépare une présentation qui décrit clairement ses clients et ses partenaires et comment les produits Politique répondent aux besoins des clients. — • Politique

Programmes économiques des autochtones

- On a créé un guide détaillé de la correspondance avec la collaboration du Service de la correspondance pour s'assurer que tous les centres de responsabilité ont les moyens d'avoir leur propre système d'assurance de la qualité; par conséquent, il n'est pas nécessaire que l'administration centrale prévoie la moitié d'une année-personne pour faire ce travail. — • PEA
- On a mis en œuvre un système spécial d'information sur les programmes qui établit une nouvelle norme visant à faciliter l'accès à l'information pour les agents et qui permet de gérer beaucoup plus efficacement les dossiers. — • PEA
- La firme Price Waterhouse fait une étude sur l'efficacité des programmes d'investissement comme moyen de favoriser l'augmentation de l'activité commerciale des Autochtones. — • PEA

Bureau du secrétaire général

- Le Bureau du secrétaire général (BSG) a un membre de son personnel qui est responsable de la vérification de la qualité de la correspondance issue du BSG et de donner des conseils sur des projets d'ébauche — • BSG

Direction générale de la vérification des opérations

- La Direction générale procède à des vérifications, utilisant une approche de partenariat avec certains organismes centraux et les entités vérifiées, ce qui s'est traduit par une réduction du chevauchement potentiel des services de vérification.
  - DGVO

Activités multisectorielles

- On a mis en place un système de suivi de la correspondance afin d'assurer une surveillance plus efficace et rapide de la correspondance.
  - FGPA
  - ITOR
  - Sciences
  - Politique
  - ISTC-Terre-Neuve
  - N.-B./I.-P.-E.

Régions

- Le Groupe consultatif des centres de services aux entreprises a mis au point une présentation vidéo sur le service à la clientèle. Cette vidéo a été présentée à l'occasion de plusieurs «Opérations portes ouvertes» à l'intention de la clientèle d'ISTC.
  - ISTC-Terre-Neuve
- Le bureau régional du N.-B./I.-P.-E. a établi un Forum de partenaires en technologie en 1990. Le Forum compte des représentants des gouvernements fédéral et provincial ainsi que des universités de la région. Des rencontres ont lieu tous les trois mois en vue de maximiser leur impact collectif sur les clients de l'industrie et pour éviter les répétitions d'efforts.
  - ISTC-N.B./I.P.E.
- Ce bureau consulte régulièrement les professionnels, les associations et le gouvernement provincial. Par exemple, lorsqu'il prépare ses plans annuels, il consulte les associations professionnelles de l'industrie des produits électroniques et informatiques.
  - ISTC-Québec
- On a mis sur pied un groupe de travail pour réexaminer la «culture du téléphone» et améliorer le service à la clientèle. On a terminé la rédaction d'un rapport en janvier 1992.
  - ISTC-Ontario

• On a mis sur pied un groupe de travail chargé de proposer des méthodes pour s'occuper plus efficacement des clients. Dans son premier rapport, on pouvait trouver des renseignements sur la mise en réseau et des idées d'«aménagement» permettant de travailler plus intelligemment.	• ISTC-Ontario
• FedNor a complété une série de rencontres de consultations publiques et un sondage en vue d'améliorer les services au public.	• FedNor
• Les programmes de FedNor ont été évalués de façon indépendante et des recommandations pour des changements aux termes et conditions et aux procédures administratives sont en voie de réalisation afin d'améliorer le service aux clients par la réduction de la paperasserie et un délai d'exécution plus rapide.	• FedNor
• Le bureau régional a créé un formulaire sur l'amélioration continue à l'aide duquel tous les employés peuvent suggérer/recommander des améliorations/changements.	• ISTC-Manitoba
• Le bureau régional a fourni un groupe de travail d'utilisateurs de matériel informatique chargé de représenter les centres de responsabilité, soit les utilisateurs du matériel informatique.	• ISTC-Manitoba
• Le bureau régional a constitué un groupe de travail multidivisions chargé de résoudre des problèmes communs (p. ex., perfectionnement professionnel, registre central).	• ISTC-Manitoba
Mesures proposées pour 1991-1992	**CR**
3. ISTC vise à être une organisation entièrement axée sur le client, au sein de laquelle tous les employés contribueraient activement et de façon créative à la qualité du service. Cela signifie que chaque partie d'ISTC doit initier des actions afin de : a) définir clairement ses clientèles (internes et externes); b) consulter ses clients pour vérifier que le service offert correspond vraiment à leurs besoins; c) vérifier, en recueillant régulièrement les réactions des clients, le degré de satisfaction de ces derniers; et d) comprendre comment chacun des processus opérationnels qu'elle utilise contribue à satisfaire les besoins des clients. Autrement dit, un processus organisationnel devrait être aboli s'il ne profite pas à un client ou à quelqu'un qui offre un service à un client.	**• Tous les gestionnaires**

Exemples de réalisations à ce jour	CR
Finances, gestion du personnel et administration	
• Afin d'améliorer les procédures des demandes, la Direction générale du contrôleur a mis en œuvre des modifications visant à accélérer le processus des demandes et à donner davantage de cours aux agents de projet en meilleure présentation des demandes.	• FGPA (Contrôleur)
• On a constitué des groupes de travail consultatifs sur les projets, chargés de conseiller la Direction des systèmes financiers et des programmes (DSFP) sur l'évolution du module de prévision des salaires du Système de gestion comptable des ressources (SGCR) pour les gestionnaires.	• FGPA (Contrôleur)
• Le personnel du Programme d'affectations ministérielles de la DGRH reçoit régulièrement de la rétroaction des clients au sujet du programme de la part d'employés et de gestionnaires. Un sondage auprès des participants au PAM sera mené plus tard cette année.	• DGRH (PAM)
• Le personnel des dossiers de la SGDA a mis sur pied un groupe de travail chargé d'étudier ses procédures. Cela s'est traduit par 22 recommandations d'une meilleure prestation de services et d'une augmentation du moral des employés. On a mis au point un plan d'action, approuvé en décembre.	• FGPA (DGSA)
• À la DGSA, on a mis sur pied un groupe de travail chargé d'étudier les problèmes de la salle du courrier et du bureau des dossiers en matière de traitement du courrier mal adressé et d'autres problèmes. Les recommandations ont été mises en œuvre en janvier 1992.	• FGPA (DGSA)
• Une étude est en cours à la DGSA pour examiner les questions d'architecture ayant trait à la gestion des dossiers électroniques. La prochaine phase de ce projet sera la mise en œuvre d'un projet-pilote basée sur la recommandation de l'étude.	• FGPA (DGSA)
• La Bibliothèque de la DGSA surveille toutes les demandes d'information et de service afin d'obtenir de la rétroaction sur les besoins des clients et sur la faculté de réponse et d'efficacité des ressources en information et de l'offre de services.	• FGPA (DGSA)

- La DGSA mène à bien un projet-pilote sur deux réseaux locaux (RL) visant à faire l'essai d'un accès électronique aux manuels ministériels. En mars 1992, on évaluera le projet et on prendra une décision quant à la mise en œuvre intégrale du programme dans l'ensemble du Ministère. — • FGPA (DGSA)

- La DGSA poursuit l'élaboration de formulaires électroniques. Dix ministères fédéraux utilisent les formulaires électroniques d'ISTC — • FGPA (DGSA)

Industrie, technologie et opérations régionales

- La Direction générale des produits chimiques et des bio-industries (DGPCB) fait l'essai du nouveau module de prévision des salaires. — • ITOR (DGPCB)

- La Direction générale de l'industrie des technologies de l'information (DGITI) a tenu une «opération portes ouvertes» à l'intention des employés d'ISTC pour démontrer les qualités uniques du réseau local de la Direction générale et pour leur faire partager les expériences lorsque divers employés de la Direction générale utilisent le système. — • ITOR (DGITI)

- À la DGITI, on a formé un comité des employés de soutien chargé de s'occuper des problèmes propres à ces employés. — • ITOR (DGITI)

- La DGPPSR a établi un système de répartition des tâches entre les unités d'administration et les nouveaux adjoints administratifs, dans les bureaux de chaque directeur général. — • ITOR (DGPPSR)

- La Direction des matériaux de pointe de la DGM a procédé à un sondage important auprès de sa clientèle pour évaluer les besoins. — • ITOR (DGM)

- La Division des renseignements commerciaux de la DGSE a pris un certain nombre de mesures demandant la rétroaction des clients. Cela comprend l'affichage des lettres de rétroaction des clients au tableau d'affichage de la Division, l'insertion d'une fiche de rétroaction/satisfaction du client au milieu des rapports de renseignements commerciaux, et un suivi téléphonique par échantillonnage des principaux clients de la DRC pour déterminer la satisfaction des clients. On augmentera les analyses — • ITOR (DGSE)

systématiques et le partage de l'information dans le secteur durant le quatrième trimestre.

- Les CSE ont exécuté un sondage dans l'ensemble du Canada auprès de 500 clients de divers services fournis par ISTC (p. ex., PATPSM, CSE, dISTCOVERY, SEF, PVF, PDT et AICS) pour obtenir de l'information non disponible aux sources internes. Le sondage portait sur la connaissance des services disponibles, les niveaux de satisfaction et les répercussions des services sur le client.
  - ITOR (DGSE)

- En janvier 1992, on mettra en œuvre un projet-pilote pour obtenir une rétroaction directe des clients sur les services fournis par les Centres de services aux entreprises. Le programme, qui a pour nom Pinpoint 800, permet aux clients de coter les services en appelant un numéro 800.
  - ITOR (DGSE)

Industries des biens d'équipement et de services

- Les diverses directions générales du secteur sont constamment en contact avec la clientèle, donc demandent constamment la rétroaction des clients. Cela comprend la liaison avec les associations industrielles, l'accès aux bases de données externes, les visites aux entreprises, les sondages, etc. En outre, les directions générales de l'IBES font des études spéciales sur les secteurs, les marchés ou la capacité des fournisseurs.
  - IBES

- La Direction des systèmes de défense maritime et terrestre de la CNSDMT dispose désormais d'une base de données où figure l'information de base sur les principales industries clients, des personnes-ressources dans les entreprises et l'agent d'ISTC intéressé.
  - IBES (CNSDMT)

- La DGA négocie des protocoles d'entente (PE) avec l'Association des industries aérospatiales du Canada et les principaux clients du PPIMD, fixant des objectifs stratégiques et un cadre de consultation et de coopération.
  - IBES (DGA)

- Pour mieux servir les clients, la Direction de la planification et des services généraux de la DGPCC prévoit d'installer une fonction d'unité d'administration à chaque étage desservant les quatre directions générales qui y sont logées.
  - IBES (DGPCC)

• On enseigne des langues étrangères aux agents de la Direction des activités internationales (DAI) de la DGPCC pour qu'ils soient mieux en mesure de fournir des renseignements commerciaux aux clients.	• IBES (DGPCC)
• La Direction des activités internationales de la DGPCC a demandé l'opinion des secteurs et des bureaux régionaux sur les rapports qu'ils entretiennent avec leurs clients internes et externes. De plus, dans le cas du Japon, on a tenu une réunion intraministérielle et une réunion interministérielle pour élaborer une approche ministérielle. Cette Direction générale, avec les secteurs concernés, une entreprise du sud de l'Ontario et la société Siemens traitent la question de la formation comme une nouvelle question rattachée à la compétitivité.	• IBES (DGPCC)
• La DGTRUF est le secrétariat du Comité consultatif sur l'automobile (CCA) du Ministre, qui s'emploie à assurer qu'il y ait un dialogue entre l'industrie et le gouvernement. Le CCA assure un apport et une rétroaction sur les politiques et les programmes du gouvernement fédéral et établit des stratégies visant à accroître la compétitivité. La Direction générale a également facilité la mise sur pied du Conseil des fournisseurs de matériel de transport urbain et d'autres groupes de travail chargés d'intensifier le dialogue entre l'industrie et le gouvernement.	• IBES (DGTRUF)
• La DGMTIE a élaboré un protocole d'entente avec les principales associations qui représentent l'industrie et entrepris des campagnes sectorielles à l'intention des nouveaux clients.	• IBES (DGMTIE)
Sciences	
• Le Secteur a achevé un inventaire de ses clients, étudie périodiquement ses listes de clients et les remet à jour, et assure un mécanisme de rétroaction consultative concernant le service à la clientèle.	• Sciences
Programme économique des autochtones	
• La négociation de 15 ententes selon lesquelles les organismes autochtones reçoivent une formation pour pouvoir fournir directement aux clients des services d'expansion	• PEA

commerciale et d'analyse dans le domaine a beaucoup accru la capacité du programme à servir ses clients.

Services juridiques

- La Direction générale a pris des mesures visant à améliorer les services aux clients. Cela comprend des procédures de rationalisation pour l'approbation des contrats et des demandes de permission de communiquer des renseignements précis au Vérificateur général. En outre, la Direction générale a proposé d'introduire des versions «marquées» de présentations au SCT et MC indiquant tous les changements qui ont été apportés au cours du processus de consultation.
  - Direction générale des services juridiques

Régions

- Au cours du processus de planification de 1991-1992, on a tenu une réunion avec les représentants du secteur privé. On prévoit des réunions analogues pour 1992-1993.
  - ISTC-Nouvelle-Écosse
- On a exécuté une étude de consultants sur les besoins des entreprises ayant trait au Centre national des services aux entreprises dans le cadre du processus de planification du CSE en Nouvelle-Écosse. Cela a comporté plusieurs séances avec des groupes de consultation thématiques du secteur privé.
  - ISTC-Nouvelle-Écosse
- Le CSE utilise des formulaires «Customer Comments - How was our service today?» (Commentaires du client - Comment nous vous avons servis aujourd'hui?)
  - ISTC-Nouvelle-Écosse
- Le CSE suit les besoins des clients en se servant d'un «formulaire d'enregistrement de demande des renseignements» où il consigne des renseignements sur toutes les demandes qui arrivent au Centre.
  - ISTC-Nouvelle-Écosse
- Il existe pour chaque agent des rapports de consultation d'agent où l'on décrit leurs domaines d'intérêt. Ces profils sont particulièrement utiles à l'agent du CSE, qui considère les agents comme de précieux clients internes.
  - ISTC-Nouvelle-Écosse
- La Division des communications a procédé à une enquête auprès des agents/clients. Les résultats ont été intégrés au plan des communications de 1991-1992.
  - ISTC-Nouvelle-Écosse

• Le CSE utilise un registre des demandes de renseignements afin de définir les besoins des clients.	• ISTC-N.-B./I.-P.-E.
• On a mis sur pied un groupe de travail chargé d'examiner la prestation de services et une amélioration des communications internes d'ISTC-Ontario. Le groupe donne l'occasion aux employés de partager des renseignements sur des méthodes réussies de traiter avec les clients, sur l'établissement de lignes directrices valables pour l'ensemble du bureau en matière de tenue des réunions, et une consultation divisionnaire et une communication accrues par la tenue de réunions regroupant plusieurs secteurs en vue de l'échange de renseignements.	• ISTC-Ontario
• On a formé un groupe de travail représentant l'ensemble du bureau pour améliorer l'utilisation des technologies au bureau.	• ISTC-Ontario
• Un Centre de services aux clients FedNor est en voie d'établissement au bureau de Sault-Ste-Marie afin d'offrir un accès publique aux soumissions du Réseau d'approvisionnement et de débouchés d'affaires (RADAR) et à d'autres banques de données à l'intention des gens d'affaires.	• FedNor
• Le bureau de Sault-Ste-Marie a été réaménagé afin d'assurer un accès plus facile au public.	• FedNor
• On tient des séances de consultation avec les responsables du gouvernement fédéral et des provinces sur les initiatives de formation de la main-d'œuvre. Cela mène à un projet-pilote qui intègre les programmes et améliore les services fournis aux industries, soit les utilisateurs finaux. Le Centre du commerce extérieur étudie de nouvelles façons de concentrer et d'améliorer le travail concernant les échanges commerciaux, avec la collaboration des clients externes	• ISTC-Manitoba
• Dans le cadre du Réseau d'information sur les sciences et la technologie, le bureau régional a créé le nouveau service national aux entreprises d'ISTC grâce à une consultation intensive des leaders de l'industrie	• ISTC-Manitoba
• La visibilité et l'accessibilité du CSE et du Centre du commerce extérieur ont été améliorées étant donné qu'ils sont tous deux maintenant situés au même endroit.	• ISTC-Manitoba

• Le CSE s'est réorienté sur les segments clients en améliorant sa planification stratégique et ses analyses des segments des marchés. En outre, l'amélioration de l'analyse des exigences des clients est un élément des changements et des améliorations du service.	• ISTC-Manitoba
• Le bureau régional a recouru à des techniques et à des procédés d'évaluation par sondage afin de déterminer la demande pour le nouveau service national et réseau de sensibilisation à la technologie et ses avantages.	• ISTC-Manitoba
• La Division I&T a entrepris la mise en œuvre du Service d'évaluation de la fabrication (SEF), voulant intégrer le SEF aux programmes de la CEIC et aux programmes provinciaux concernant la main-d'œuvre pour fournir un service intégré, axé sur le client et allant du diagnostic à la mise en œuvre.	• ISTC-Manitoba
• La région tient des réunions GQT et s'occupe ainsi des besoins des clients.	• ISTC-Alberta/T.N.-O.
• Un employé du bureau du Yukon s'est porté volontaire pour répondre au téléphone durant l'heure du déjeuner.	• ISTC-C.-B./Yukon
• L'unité Politique et opérations a tenu une réunion pour tout le personnel sur la qualité des services internes en ce qui a trait aux fonctions finances, administration et politique du bureau. Les recommandations ont donné lieu à des changements.	• ISTC-C.-B./Yukon

III - PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

Étant donné qu'un grand nombre de recommandations des divers rapports concernant la formation et le perfectionnement, l'examen du rendement, la dotation, le ressourcement, l'équité en matière d'emploi, la classification et les horaires flexibles sont intégrées au Cadre de gestion des ressources humaines (CGRH), elles n'ont pas été incluses dans le Cadre pluriannuel de FP 2000 PLUS - Phase I. Cependant, les mesures non incluses au CGRH mais pour lesquelles on indique que la Direction générale des ressources humaines est un centre de responsabilité figurent dans le Cadre, et les mises à jour correspondent aux activités qui sont exposées dans le Cadre.

Plusieurs grandes initiatives ont été prises dans tout le Ministère, y compris l'approbation par le CDM d'une politique sur la rétroaction ascendante, et de plus en plus de gestionnaires, dans l'ensemble du Ministère, encouragent la gestion ouverte et participative par la mise en œuvre de mécanismes de rétroaction ascendante. Depuis l'introduction du PAM, en avril 1991, on a procédé à plus de 80 affectations. Les secteurs qui utilisent ce programme comprennent FGPA, IBES, ITOR ainsi que les bureaux régionaux du Manitoba et de la Saskatchewan.

Beaucoup de services du Ministère permettent à leurs employés de travailler à temps partiel pour poursuivre leurs études et consacrer du temps à leur famille. Ainsi on applique davantage la semaine de travail comprimée et d'autres formes d'horaires flexibles, au Ministère.

À ISTC, on a entrepris une analyse détaillée des besoins en formation pour s'assurer qu'on donne aux employés les cours de formation et de perfectionnement appropriés en vue de la mise en œuvre du nouveau mandat du Ministère. L'analyse couvre tous les employés du Ministère, qui sont divisés en groupes distincts, à savoir les agents de commerce, les employés de soutien, la catégorie de la gestion et les autres groupes d'agents.

Parmi les 49 recommandations qui avaient été examinées sous la rubrique perfectionnement professionnel :

18 avaient été intégrées aux CGRH;

20 faisaient partie des initiatives entreprises au Ministère;

3 seront intégrées à une phase ultérieure, car elles nécessitent une participation des organismes centraux;

8 sont touchées par les six mesures qui suivent.

III - PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

Mesures proposées pour 1991-1992	CR
1. La DGRH veillera à ce que les nominations par intérim pour des durées prolongées (soit plus de 4 mois) soient évitées.	• **DGRH**
Exemple de réalisation à ce jour	**CR**
Finances, gestion du personnel et administration	
• La politique sur les affectations/nominations par intérim a été annoncée en avril 1991. On y prévoit entre autres l'obligation de joindre à chaque demande d'intérim concernant un poste vacant une demande de dotation pour une période indéterminée, et on y insiste sur l'objet de l'intérim comme mesure à court terme ainsi que sur la nécessité d'envisager d'autres solutions que les affectations intérimaires. Le Programme ministériel de dotation et de surveillance a été amélioré et se poursuit.	• FGPA (DGRH)
Mesures proposées pour 1991-1992	**CR**
2. Les gestionnaires feront état des besoins en formation et en perfectionnement dans les plans fonctionnels et dans les plans d'activité en tenant compte de la rentabilité débutant avec les plans de 1992-1993.	• **Membres du CDM**
Exemples de réalisations à ce jour	**CR**
Finances, gestion du personnel et administration	
• La DSF de la Direction générale du contrôleur détermine et suit les besoins en formation et les intègre au plan d'ensemble de la Direction.	• FGPA (Contrôleur)
• La DSF a une politique qui permet d'offrir un semestre de formation à temps plein pour l'obtention d'un diplôme collégial ou d'un B.A. en comptabilité ou un titre professionnel en comptabilité pour les employés qualifiés qui ont accompli leurs tâches à un niveau plus que satisfaisant ou plus élevé.	• FGPA (Contrôleur)

• La DGGI a une pratique bien établie consistant à déterminer des besoins en formation et en perfectionnement et à s'en occuper activement dans ses plans annuels fonctionnels et d'activité.	• FGPA (DGGI)
Industrie, technologie et opérations régionales	
• On a inventorié les cours de formation sur les procédures des programmes et les systèmes financiers et administratifs qui s'y rattachent, à l'intention des employés chargés de la prestation de programmes. On a aussi inventorié les cours de formation en analyse financière.	• ITOR (DGPA)
Industries des biens d'équipement et de services	
• La Direction des retombées industrielles (électroniques) a mis sur pied des cours de formation en vérification des retombées industrielles régionales pour les gestionnaires de projet.	• IBES (DRIE)
Politique	
• Une fonction de planification est la détermination des besoins en formation et perfectionnement de ce secteur.	• Politique
Services juridiques	
• Au cours de 1991, la Direction générale a augmenté ses jours de formation de 87 % (44 jours) par rapport à l'année précédente, en passant à une «formation de perfectionnement» plus rentable.	• Direction générale des services juridiques
Régions	
• Les Plans de formation pour 1991-1992 ont été élaborés à partir du processus d'évaluation afin d'assurer la tenue permanente de cours de formation dans les domaines ayant trait à l'enrichissement des tâches, au perfectionnement professionnel et au travail efficace.	• ISTC-Terre-Neuve

- Un agent de l'informatique est en train d'achever un diplôme universitaire en suivant des cours de jour. — ISTC-N.-B./I.-P.-E.

- La formation officielle a augmenté, passant de 1,1 jour par employé par année en 1989-1990 à 2,1 jours par employé par année en 1990-1991 et à 8 jours par employé par année en 1991-1992. — ISTC-Manitoba

Mesures proposées pour 1991-1992 — **CR**

3. Les gestionnaires devront déterminer les possibilités de partage d'emploi et d'emploi à temps partiel dans les plans fonctionnels et les plans d'activité de 1992-1993 — **Membres du CDM**

Exemples de réalisations à ce jour — **CR**

Finances, gestion du personnel et administration

- La DSF de la Direction générale du contrôleur a isolé un travail à temps partiel, et l'un des membres de son personnel exécute une semaine de travail de 60 %. — FGPA (Contrôleur)

- On fait une expérience pour trouver les moyens techniques de permettre à un employé de la DGGI de travailler à domicile. — FGPA (DGGI)

Industrie, technologie et opérations régionales

- Plusieurs employés de la DGTRUF ont saisi l'occasion de travailler à temps partiel. — ITOR (DGTRUF)

Régions

- Un employé de soutien de ce bureau régional, candidat à un diplôme en commerce, est toujours en congé d'études. — ISTC-Terre-Neuve

- Le bureau régional a encouragé les employés à opter pour le partage des emplois et accordé aux employés du temps pour faire des études. En outre, un projet-pilote de travail à domicile a eu du succès. — ISTC-Québec

- Il existe actuellement deux postes donnant à trois employés la possibilité de partager leur emploi. — ISTC-Saskatchewan

- Un agent de la Division des industries et des services en technologie travaille à mi-temps tout en poursuivant ses études en vue d'obtenir une maîtrise en administration des affaires. — ISTC-C.-B./Yukon

Mesures proposées pour 1991-1992 — **CR**

4. **Les gestionnaires, en mettant sur pied des programmes de perfectionnement des employés et en envisageant des affectations et des mutations, devraient prévoir l'acquisition d'expérience dans l'industrie, à l'administration centrale et dans les régions concernant l'exécution proprement dite des programmes.** — **Tous les gestionnaires**

Exemples de réalisations à ce jour — **CR**

Finances, gestion du personnel et administration

- La Direction générale du contrôleur a organisé l'affectation d'agents dans les bureaux régionaux (p. ex., à Montréal), et à également procédé à des échanges d'employés au sein de la Direction générale. — FGPA (Contrôleur)

Industrie, technologie et opérations régionales

- Pour permettre à un agent administratif supérieur d'accéder à la catégorie CO, la DGPPSR a conçu un programme de perfectionnement pour donner à l'employé l'expérience sur le tas, l'instruction et l'expérience régionale nécessaires. — ITOR (DGPPSR)

- La Direction de la planification et des services généraux de la DGPPSR a pris des dispositions pour qu'un agent CO-2 puisse occuper un poste où il aura davantage de contacts avec le public. — ITOR (DGPPSR)

Industries des biens d'équipement et de services

- Le Secteur a mis sur pied un programme de perfectionnement pour les CO-1 pour initier les nouveaux agents au travail de chaque Direction générale grâce à des affectations tournantes (généralement de quatre mois). — IBES
- À la DGA, des programmes de perfectionnement prévoient la participation de certains employés à des projets conjoints réalisés avec l'industrie, d'autres ministères gouvernementaux et les bureaux régionaux. Exemple : la Direction générale travaille à un projet de GQT avec l'industrie. — IBES (DGA)
- La DGTRUF a détaché un employé aux Affaires extérieures et un autre à un poste outre-mer. — IBES (DGTRUF)

Programmes économiques des autochtones

- On offre aux agents de développement des détachements de deux ans pour leur permettre de travailler directement avec les organismes autochtones et les aider à acquérir eux-mêmes des aptitudes en expansion commerciale et en analyse, ainsi on renforce ces organismes et on donne aux agents d'ISTC la possibilité de mieux comprendre le milieu propre à leurs clients. — PEA

Politique

- Un programme CO-1D pour le personnel de soutien a été mis sur pied; il y a eu deux nominations, et on a commencé à donner des cours de perfectionnement/formation. — Politique
- Un employé du Secteur a fait l'objet d'un échange avec le secteur privé. — Politique

Régions

- Un employé participe à un programme d'échange du personnel de direction avec le secteur privé. Un employé a été détaché à Environnement Canada. Un employé du secteur privé se joindra au bureau régional, en mars 1992, dans le cadre d'un échange. — ISTC-Nouvelle-Écosse

• Un employé est à la tête d'une commission industrielle régionale grâce à un programme interchange exclusif.	• ISTC-N.-B./I.-P.-E.
• Trois employés ont acquis une expérience diversifiée dans le secteur privé grâce à leur participation à des programmes d'échange.	• ISTC-Québec
• Le bureau régional a constitué un groupe de travail sur l'interaction employés de soutien/agents pour déterminer de meilleurs moyens de partager le travail et de confier davantage de responsabilités au personnel de soutien.	• ISTC-Ontario
• Un agent de commerce a été détaché du gouvernement provincial de l'Ontario pour occuper un poste à temps partiel au Centre du commerce extérieur; elle sera chargée d'aider à appliquer le système de perfectionnement professionnel et à améliorer les relations avec le gouvernement provincial.	• ISTC-Ontario
• Le bureau régional a donné à trois employés la possibilité d'accéder à la catégorie des agents. Jusqu'ici, deux des nominations ont été menées à bien.	• ISTC-Manitoba
• Industrie et services technologiques a eu recours à Échanges Canada pour accueillir un agent du secteur privé et en détacher un autre au secteur privé.	• ISTC-C.-B./Yukon
Mesures proposées pour 1991-1992	**CR**
5. La DGRH fera connaître l'existence d'un répertoire complet des cours offerts pour la formation et le perfectionnement	**• DGRH**
Exemples de réalisations à ce jour	**CR**
Finances, gestion du personnel et administration	
• La DGRH publie un calendrier annuel décrivant les cours de formation et de perfectionnement généraux et ministériels offerts à tous les employés. Un nouveau calendrier ministériel doit être publié en mars 1992.	• FGPA (DGRH)

Mesures proposées pour 1991-1992	**CR**
6. Le Comité d'analyse des besoins en formation devra examiner la pertinence d'établir un minimum de formation.	• **Comité ABF (DGRH)**
Exemples de réalisations à ce jour	**CR**
Finances, gestion du personnel et administration	
• Le Comité d'analyse des besoins en formation a étudié cet aspect dans le cadre de son étude visant à s'assurer que les employés d'ISTC bénéficient de la formation et du perfectionnement appropriés. Un rapport de projet et un plan de mise en œuvre des constatations et des recommandations en provenance de l'analyse seront présentés au CDM au début de 1992.	• Comité ABF (DGRH)

Afin d'assurer la qualité du service, la productivité du personnel et une flexibilité accrue pour répondre aux besoins des clients d'ISTC, les gestionnaires doivent faire preuve d'un comportement et d'attitudes qui responsabilisent. Responsabiliser, c'est demander aux employés d'assumer la responsabilité du changement et de rendre compte de leurs actes dans un milieu où l'on accepte le risque, dans une certaine mesure, et où l'on reconnaît l'intention aussi bien que les résultats.

Il existe un lien étroit entre la responsabilisation et la délégation. La délégation efficace devrait se fonder sur le principe de FP 2000 voulant que la responsabilité de prise de décisions soit déléguée aux plus bas niveaux possibles. Cependant, pour que la responsabilisation et la délégation donnent de bons résultats, il faut prévoir l'obligation de rendre compte ainsi que la formation et le soutien nécessaires. Ainsi les fonctionnaires qui ont une liberté d'action pourront fournir le meilleur service possible.

Un aspect important de la responsabilisation et de la délégation est la réduction du nombre de niveaux pour la prise de décisions de manière à augmenter l'accès au processus décisionnel et à renforcer l'obligation de rendre compte. À cette fin, ISTC a révisé sa structure de manière à ce qu'il n'y ait plus que trois paliers de gestion au-dessous du Sous-ministre. On a réduit de 24,8 % le nombre total de postes de gestion autorisés.

Les mises à jour indiquent également certaines des activités entreprises par les gestionnaires pour responsabiliser leurs employés et pour déléguer des pouvoirs. Exemples : un plus grand nombre d'employés, à tous les niveaux, participent au processus de planification de leur unité, des pouvoirs de signature sont délégués et certains gestionnaires tentent davantage de trouver ailleurs des méthodes de responsabilisation et de délégation qui pourraient s'appliquer à leur service. En outre, leurs efforts à cet égard sont appuyés par les activités du secrétariat de la FP 2000 PLUS et par le processus de développement organisationnel

Dans le Cadre, six recommandations ont été incluses sous la rubrique responsabilisation et délégation de pouvoirs. Sur les six :

3 ont été intégrées à des initiatives actuellement entreprises au sein du Ministère;

1 n'est pas mentionnée ici parce qu'elle requiert des mesures de la part du Conseil du Trésor et sera donc examinée dans la Phase II;

2 sont touchées par les deux mesures inscrites dans le Cadre et indiquées dans la mise à jour ci-dessous.

Mesures proposées pour 1991-1992	**CR**
1. Un groupe dirigé par le SMA, avec un appui adéquat de la DGRH, doit poursuivre l'examen de l'incidence d'une responsabilisation accrue sur une plus grande délégation de pouvoir au sein de l'administration centrale et des bureaux régionaux d'ISTC, et envisager des stratégies possibles à ce chapitre.	• **Groupe dirigé par les SMA** • **DGRH**
Exemples de réalisations à ce jour	**CR**
Finances, gestion du personnel et administration	
• La DGRH a étudié les pouvoirs d'approbation et de signature concernant les ressources humaines délégués à ISTC dans l'intention de déléguer ces pouvoirs aux plus bas niveaux auxquels les règlements et les exigences du Ministère permettent de le faire. Cela a donné lieu à la révision de 22 points pour lesquels le niveau de délégation a été abaissé; ainsi le personnel de gestion a été davantage habilité à prendre des mesures en ce qui a trait aux ressources humaines. Une fois approuvées par le CDM, les modifications officielles ont été apportées au Guide de délégation de pouvoirs du Ministère, en novembre 1991.	• FGPA (DGRH)
Mesures proposées pour 1991-1992	**CR**
2. Il conviendrait que les gestionnaires examinent les pratiques de responsabilisation et de délégation de pouvoirs utilisées ailleurs (autres ministères, ISTC ou le secteur privé) en prévision d'une application éventuelle dans leur secteur.	• **Tous les gestionnaires (avec l'appui du secrétariat de la FP 2000 PLUS)**
Exemples de réalisations à ce jour	**CR**
Finances, gestion du personnel et administration	
• Le secrétariat a publié une Revue des pratiques exemplaires et l'a mise à la disposition de tous les employés et distribuée au Groupe d'orientation du développement organisationnel pour étude par les groupes de travail. Cette Revue porte sur plus de 35 pratiques exemplaires, dont celles ayant trait à la responsabilisation et à la	• FGPA (sec. de la FP 2000 PLUS)

délégation, au service, à la consultation et aux primes d'encouragement et récompenses.

- Le secrétariat publie une bulletin bimensuel à l'intention de tous les employés où l'on retrouve les pratiques exemplaires en cours à ISTC, dans d'autres ministères fédéraux, dans les gouvernements provinciaux et dans le secteur privé. Le secrétariat fournit aussi une aide pour la publication de FOCUS, qui fournit aux employés de l'information sur le développement organisationnel.
  - FGPA (sec. de la FP 2000 PLUS)

- À la DSFP, le gestionnaire, Systèmes commerciaux, signe maintenant le rapport relatif aux statistiques sur les programmes financés qui est distribué aux chefs de secteur et aux directeurs exécutifs régionaux. Auparavant, c'était le directeur général qui avait l'autorisation de signer.
  - FGPA (Contrôleur)

- La Direction générale du contrôleur a augmenté le montant que les agents ont le pouvoir de recommander pour l'émission de chèques.
  - FGPA (Contrôleur)

- À la Direction générale du contrôleur, les agents signent eux-mêmes leurs lettres lorsqu'ils fournissent des interprétations de politique.
  - FGPA (Contrôleur)

- Le SGCR des gestionnaires de la Direction générale du contrôleur permet aux gestionnaires d'ISTC d'avoir un accès facile et direct aux renseignements financiers, ce qui est conforme à l'initiative de responsabilisation du ministère.
  - FGPA (Contrôleur)

- La DSF de la Direction générale du contrôleur a apporté son aide aux initiatives de responsabilisation du Ministère en déléguant le maximum des pouvoirs permis par les organismes centraux au plus bas niveau possible. Dans la Direction proprement dite, le pouvoir de signature financière a été délégué à un surveillant au niveau CR-05. (Auparavant, ces pouvoirs étaient réservés aux agents au niveau FI-01 ou supérieur.)
  - FGPA (Contrôleur)

- La DSF procède à la mise en oeuvre d'une demande qui a pour but de déléguer plus d'autorité dans les postes isolés sous la responsabilité des bureaux des T.N.-O. et du Yukon.
  - FGPA (Contrôleur)

• La DGSA a procédé à une étude de faisabilité concernant un système de marchés et d'approvisionnement qui permettra de déléguer les pouvoirs aux gestionnaires hiérarchiques d'ISTC pour l'achat de fournitures renouvelables. Un système de prototype sera mis à l'essai au cours du prochain exercice, et la mise en œuvre intégrale devrait avoir lieu en 1993-1994.	• FGPA (DGSA)
• La DGSA établira une politique ministérielle sur les cartes de crédit qui facilitera l'achat et le paiement de fournitures renouvelables.	• FGPA (DGSA)
Industrie, technologie et opérations régionales	
• La Direction de la planification et des services généraux de la DGPPSR a participé à un atelier sur la responsabilisation lors de la récente Semaine de perfectionnement professionnel de l'Institut de gestion financière (IGF).	• ITOR (DGPPSR)
• À la DGM, on a responsabilisé les agents pour leur confier les grands dossiers et leur permettre de représenter le Canada à des groupes internationaux d'études.	• ITOR (DGM)
Industries des biens d'équipement et de services	
• On donne aux agents beaucoup de responsabilités pour ce qui est des rapports avec les clients, la détermination des sujets à traiter et les recherches ainsi que la présentation de constatations aux clients et à la direction.	• IBES (DGPS)
• À la Direction générale de la CNSDMT, les procédures du PPIMD ont délégué l'approbation des modifications de l'encaisse aux agents, et ont réduit les renseignements dont le directeur a besoin pour la modification de routine de marchés.	• IBES (CNSDMT)
• La Direction de la planification et des services généraux, de la DGPCC étudie actuellement le programme PDME pour voir s'il est possible d'abaisser le niveau de pouvoir de signature à l'égard de l'approbation et du paiement des réclamations.	• IBES (DGPCC)
• À la DGTRUF, la responsabilité des «accords verbaux anticipés» est désormais déléguée au niveau du directeur.	• IBES (DGTRUF)

Programmes économiques des autochtones

- Le ministre Hockin a convenu de déléguer le pouvoir de décision aux directeurs régionaux, PEA et à leurs commissions régionales pour tous les projets auxquels le programme a fourni une contribution allant jusqu'à 100 000 $. — PEA

Direction générale des opérations de vérification

- À l'appui des initiatives de responsabilisation d'ISTC, on a élargi la portée des vérifications de conformité pour y inclure une étude des domaines où les contraintes sont excessives et où il y a des irritants administratifs, dans le but de formuler des recommandations positives en vue de leur modification ou de leur suppression. — DGOV

- On a fait ressortir des irritants dans trois domaines, et formulé des recommandations à l'intention du contrôleur : — DGOV

  - Le coparrainage des conférences nécessite actuellement l'approbation du Sous-ministre, ainsi que le prévoit la directive du Conseil du Trésor sur les conférences. Il y aura lieu de solliciter une délégation plus poussée des pouvoirs auprès du Conseil du Trésor où la possibilité de donner des autorisations globales pourrait être révisée.

  - À l'heure actuelle, toute adhésion à une Chambre de commerce nécessite l'approbation du Sous-ministre. L'approbation du Conseil du Trésor pourrait être requise en matière de délégation d'autorité. Une autre option serait de demander au Sous-ministre d'approuver une présentation annuelle pour tous ces types d'adhésion.

  - Selon la directive sur les postes isolés, le Sous-ministre peut déléguer le pouvoir d'approuver les paiements à des subordonnés, mais on n'a pas pu trouver de preuves que cela ait été fait. Le Sous-ministre pourrait déléguer les pouvoirs grâce à une modification au tableau ministériel de délégation, ou par l'émission d'un «instrument spécial de délégation».

Régions

• Les agents de développement ont la responsabilité de leur propre budget de voyage national.	• ISTC-Nouvelle-Écosse
• Tous les agents sont responsables de leurs budgets respectifs de voyages.	• ISTC-N.-B./I.-P.-E.
• On a délégué aux agents le pouvoir de signer la passation de marchés.	• ISTC-Québec
• Les employés sont encouragés à écrire des articles sur les activités de FedNor dans les bulletins des clients et d'en être reconnus comme auteurs.	• FedNor
• Les employés remplacent de façon temporaire et à tour de rôle les gestionnaires et superviseurs qui s'absentent.	• FedNor
• Le directeur du Yukon a responsabilisé tout son personnel et lui permet de faire des achats de fournitures sans autre examen.	• ISTC-C.-B./Yukon
• Un membre du personnel de soutien, au bureau du Yukon, a assumé un rôle d'agent/ gestionnaire pour des initiatives spéciales.	• ISTC-C.-B./Yukon
• Pour certains grands projets, chaque agent contrôle son propre budget et a l'obligation de rendre compte.	• ISTC-C.-B./Yukon

Les tendances futures indiquent que les pénuries de compétences s'accentueront et que la plupart des nouveaux arrivants sur le marché du travail seront des femmes et des membres des groupes minoritaires. En prévision de ces pénuries de main-d'œuvre, la Fonction publique doit créer un milieu de travail qui attire et garde les femmes et les membres des minorités visibles.

À cette fin, ISTC veut être un ministère représentatif du Canada et pouvoir bénéficier de la diversité d'opinions et des talents chez les Canadiens.

Une des principales initiatives du Ministère à cet égard est la création d'un Bureau de la promotion de la femme, recommandée par le Groupe de travail sur l'avancement des femmes. Le Bureau de la promotion de la femme a été créé pour offrir des services aux employées d'ISTC qui demandaient une aide pour pouvoir atteindre les objectifs du Ministère sur le plan de l'avancement des femmes. À cet égard, le Bureau préparera et appliquera une initiative de sensibilisation générale pour ce qui est des obstacles liés aux attitudes, fera enquête et soumettra des recommandations relatives aux politiques de soutien des familles, présentera des exposés aux autres ministères et organismes sur des questions qui influent sur l'avancement des femmes et communiquera avec eux.

Dernièrement, le Bureau de la promotion de la femme a présenté au CDM un exposé sur ses activités et sur les initiatives prises par le Ministère jusqu'ici pour répondre aux recommandations faites en 1991 par les divers groupes de travail qui se sont joints au Groupe de travail sur l'avancement des femmes d'ISTC.

Le Cadre ne fournit pas de détails sur des mesures spécifiques, dans cette catégorie, mais d'après les réponses provenant de nombreux secteurs d'ISTC, beaucoup d'activités dignes de mention sont en cours.

Sur les 16 recommandations qui avaient été incluses dans cette catégorie au début :

8 avaient été appliquées dans le CGRH;

2 étaient examinées par les groupes de travail sur les attitudes et la technologie;

5 étaient en voie d'application;

1 sera examinée au cours de la Phase II, car elle nécessite la participation du Conseil du Trésor.

Exemples de réalisations à ce jour	CR
Finances, gestion du personnel et administration	
• On a supprimé du matériel de cours tous les termes qui désignent un genre.	• FGPA (Contrôleur)
• Pour appuyer le Programme d'équité en matière d'emploi, la DGRH a mené un sondage par auto-identification dans tout le Ministère.	• FGPA (DGRH)
• La Direction générale a adopté une approche flexible en ce qui a trait aux horaires de travail des employées qui ont des responsabilités familiales. Par exemple, une employée a travaillé chez elle pendant cinq mois.	• FGPA (DGSA)
Sciences	
• Le Secteur applique plusieurs systèmes de travail partagé qui donnent des chances d'avancement aux femmes.	• Sciences
Services juridiques	
• Durant la journée organisationnelle de la Direction générale, le Bureau de la promotion de la femme d'ISTC a présenté un exposé spécial sur ses activités. Ceci a permis à 30 % du personnel de soutien et des autres agents à participer à un séminaire en matière de formation conçu pour les femmes.	• Direction générale des services juridiques
Régions	
• Deux réunions avec les membres du personnel féminins ont eu lieu dans le but de discuter de diverses questions et activités.	• ISTC-N.-B./I.-P.-E.
• Ce bureau régional compte nommer une femme à un poste de directeur. Deux autres femmes ont été nommées à des postes d'agent de développement industriel.	• ISTC-Québec
• Quinze femmes ont suivi le cours d'orientation de la carrière d'ISTC de deux jours, au bureau régional	• ISTC-Manitoba

- On assure le suivi de services de counselling personnel fournis aux employées d'ISTC au Manitoba — ISTC-Manitoba
- Le bureau régional a participé activement aux travaux du Groupe de travail sur l'avancement des femmes. — ISTC-Alberta/T.N.-O.
- Cinq femmes ont suivi un cours spécial en communications, avec 3 adjointes. — ISTC-C.-B./Yukon

VI - PRIMES D'ENCOURAGEMENT ET RÉCOMPENSES

Un point important lorsqu'il est question de motiver les employés est de s'assurer que ceux-ci sont récompensés lorsqu'ils s'acquittent bien de leurs fonctions et qu'ils apportent des idées nouvelles à l'organisation.

À l'heure actuelle, le Programme de primes officiel d'ISTC couvre la plupart des recommandations des groupes de travail de FP 2000 et des études connexes d'ISTC. Depuis l'introduction des Prix pour contribution exemplaire au début de 1991, 21 employés se sont vu décerner un prix. Beaucoup d'autres ont reçu une Prime au mérite et d'autres ont reçu une Prime à l'initiative.

Ces prix officiels sont fort appréciés, mais ils devrait être assortis de formes de reconnaissance informelle qui seraient un témoignage de respect et de gratitude pour le travail accompli sur une base quotidienne. Par exemple, le bureau régional de la Colombie-Britannique/Yukon a créé un prix pour réalisations exceptionnelles qui est accordé par les pairs, il s'agit d'un dinosaure en plastique. Ce genre de reconnaissance plaît habituellement aux employés et devrait être encouragé comme méthode efficace pour récompenser les employés.

Les mesures proposées, dans cette catégorie seront examinées au cours de la Phase II, car les recommandations - à savoir la création de primes au rendement avec participation aux gains, ainsi que le remboursement des dépenses rattachées à des cérémonies organisées pour souligner les contributions des groupes et des équipes - nécessiteront des changements à la politique du Conseil du Trésor et du Ministère avant leur mise en application. Cependant, les réponses reçues prouvent qu'il y a des innovations dignes de mention dans ce domaine, et celles-ci sont mentionnées ci-dessous.

Cinq recommandations ont été incluses sous la rubrique Primes d'encouragement et récompenses dans le Cadre :

3 ont été intégrées à des initiatives actuellement entreprises au Ministère;

2 nécessitent l'intervention des organismes centraux et seront donc examinées au cours de la Phase II.

Exemples de réalisations à ce jour	CR
Finances, gestion du personnel et administration	
• La DSF compte faire un concours pour la tâche la plus inutile.	• FGPA (Contrôleur)
Industrie, technologie et opérations régionales	
• La Prime au mérite de la Société des professionnels canadiens de la bureautique (SPCB) a été accordée à un employé en décembre 1991.	• ITOR (DGITI)
Tourisme	
• Le Secteur a créé un programme de «Récompenses et Célébrations» qui reconnaît la contribution des employés du Secteur.	• Tourisme
Bureau du secrétaire général	
• Le BSG a organisé plusieurs expositions (de photographie, d'impression et de poterie) en vue de souligner les talents de ses employés.	• BSG
Régions	
• Ce bureau régional a créé une récompense accordée par les pairs qui est un dinausaure en plastique. En outre, le bureau compte nommer quelqu'un comme candidat au Prix pour contribution exemplaire.	• ISTC-C.-B./Yukon

VII - AUTRES QUESTIONS IMPORTANTES

Cette catégorie a été créée pour traiter des recommandations importantes qu'on ne pouvait pas facilement rattacher aux six autres catégories. Ces questions ont été considérées comme importantes parce qu'elles sont directement liées aux préoccupations des employés qui ont été soulevées durant le processus de développement organisationnel. Par exemple, beaucoup d'employés ont dit qu'il faudrait instaurer un programme de recyclage dans le Ministère. L'administration centrale a lancé un vaste programme de recyclage cette année, et le bureau du Yukon du Bureau régional de la Colombie-Britannique/Yukon a créé son propre programme de recyclage.

On a constaté que deux des trois recommandations qui ont été placées dans cette catégorie nécessitaient l'intervention des organismes centraux. Elles seront examinées au cours de la Phase II, et une était visée par la mesure indiquée dans le Cadre et figure dans la mise à jour ci-dessous.

Mesures proposées pour 1991-1992	CR
1. **Dès que le Conseil du Trésor aura terminé la révision de la politique sur ce genre d'installations, construire les douches selon les plans de travail de la Direction de la gestion des installations.**	• **SMA, FGPA**

Exemples de réalisations à ce jour	CR
Finances, gestion du personnel et administration	
• La construction de douches et de vestiaires au niveau S1 de l'administration centrale a été commandée et doit être achevée au cours du présent exercice. (Le gel du 28 janvier a eu un impact sur cet échéancier.)	• FGPA (DGSA)

CONCLUSION

On constate que d'énormes progrès ont été faits à ISTC en ce qui a trait à certaines activités de FP 2000. Les réalisations ont eu lieu durant une période d'austérité et de changements profonds au Ministère (p. ex., déstratification, restructuration). Grâce à nos efforts continus pour réaliser les activités de FP 2000, nous avons prouvé non seulement que nous sommes capables de surmonter ces difficultés, mais aussi que nous pouvons nous épanouir sur les plans individuel et collectif. Tous les employés sont déterminés à améliorer continuellement le service aux clients, ainsi que la culture du Ministère et le milieu de travail.

D'autres activités doivent encore être entreprises pour appuyer le processus de renouvellement à long terme. Ce rapport, qui fait le point sur la mise en œuvre, donne un aperçu des activités du Ministère pour les six premiers mois de la mise en œuvre du Cadre qui se poursuivra pendant toute l'année.

Lorsque la mise à jour définitive sur les réalisations du Cadre de FP 2000 sera terminée, à l'été 1992, un plus grand nombre de progrès seront visibles.

On n'en est pas encore arrivé à la partie la plus passionnante du processus de renouvellement, c.-à-d. lorsque les changements dans le système permettront de faire encore plus de progrès (p. ex., étude sur la GQT, les budgets de fonctionnement uniques et d'autres responsabilisations par des moyens législatifs). L'impulsion a été donnée, et maintenant il n'est plus question de revenir en arrière. Le processus évolutif a commencé et rien n'indique qu'il ralentira.

LISTE DES SIGLES

Les sigles suivants ont été utilisés dans ce Cadre :

ABF - Analyse des besoins en formation
ALPPE - Administration de la Loi sur les prêts aux petites entreprises
BSG - Bureau du secrétaire général
CCA - Comité consultatif sur l'automobile
CDM - Comité de direction du Ministère
CGRH - Cadre de gestion des ressources humaines
CNSDMT - Direction générale de la construction navale et des systèmes de défense maritime et terrestre
CR - Centre de responsabilité
CSE - Centre de services aux entreprises
DAI - Direction des activités internationales
DCE - Direction des consultations extérieures
DGA - Direction générale de l'aéronautique
DGEDE - Direction générale de l'électronique de défense et de l'espace
DGGI - Direction générale de la gestion de l'information
DGISC - Direction générale des industries de services et de la construction
DGITI - Direction générale de l'industrie et des technologies de l'information
DGM - Direction générale des matériaux
DGMTIE - Direction générale du matériel et de la technologie industrielles et électroniques
DGOV - Direction générale des opérations de vérification
DGPA - Direction générale des produits alimentaires
DGPCB - Direction générale des produits chimiques et des bio-industries
DGPCC - Direction générale de la planification, de la coordination et du contrôle
DGPPSR - Direction générale de la planification, des programmes et des services régionaux
DGPS - Direction générale des projets spéciaux
DGRH - Direction générale des ressources humaines
DGSA - Direction générale des services administratifs
DGSE - Direction générale des services aux entreprises
DGTRUF - Direction générale du transport routier, urbain et ferroviaire
DIPS - Direction de l'intégration des politiques du secteur
DPMOC - Direction des produits métalliques ouvrés et de construction
DPSG - Direction de la planification et des services généraux
DRC - Division des renseignements commerciaux
DSF - Direction des services financiers
DSFP - Direction des systèmes financiers et des programmes
DVC - Direction de la vérification des contributions
EPS - Étude du personnel de soutien
EREE - Examen du rendement et évaluation de l'employé
FGPA - Finances, gestion du personnel et administration
GQT - Gestion de la qualité totale
I&T - Industrie et technologie
IBES - Industries des biens d'équipement et de services
ICA - Initiative des composantes d'automobile
IGF - Institut de gestion financière
ITOR - Industrie, technologie et opérations régionales
PAM - Programme d'affectations ministérielles
PDME - Programme de développement des marchés d'exportation
PE - Protocole d'entente
PEA - Programmes économiques des autochtones
PPIMD - Programme de productivité de l'industrie du matériel de défense
PTS - Programme des technologies stratégiques
RADAR - Réseau d'approvisionnement et de débouchés d'affaires
RL - Réseau local
SEF - Service d'évaluation de la fabrication
SGCR - Système de gestion comptable des ressources
SGPA - Système de gestion et de planification d'activités
SPCB - Société des professionnels canadiens de la bureautique