Industrie, Sciences et Technologie Canada

Industry, Science and Technology Canada

CADRE PLURIANNUEL DE FP 2000

PLUS D'ISTC - PHASE I

Canada

JL108/.M68
Morin, Robert A.
ISTC PS 2000 PLUS
multi-year framework :
CENA c. 1 aa IC

DATE DUE - DATE DE RETOUR

ISTC 1551 (2/90)

INDUSTRY CANADA/INDUSTRIE CANADA
68567

CADRE PLURIANNUEL DE FP 2000

PLUS D'ISTC - PHASE I

PRÉPARÉ PAR :

Robert A. Morin
Jean Caron
John Butler
Dene Palmer
M. Louise McArthur
Brian Torrie
Brenda Christopher
Sylvie Lapointe

MAI 1991

SECRÉTARIAT DE FP 2000 PLUS

CADRE PLURIANNUEL DE FP 2000 PLUS D'ISTC - PHASE I

RÉSUMÉ

LE 23 MAI 1991

SECRÉTARIAT DE FP 2000 PLUS

CADRE PLURIANNUEL DE FP 2000 PLUS D'ISTC - PHASE I

RÉSUMÉ

ISTC a pour mission de promouvoir la compétitivité internationale et l'excellence sur trois fronts : l'industrie, les sciences et la technologie au Canada. Pour remplir sa mission, ISTC vise ce qui suit : être une organisation qui s'intéresse aux personnes et est fondée sur les connaissances, le professionnalisme, le respect et la confiance mutuels; offrir des renseignements et des services de qualité aux clients; promouvoir et récompenser l'innovation et l'excellence; donner l'orientation à suivre. Ces principes traduisent la vision d'ISTC à l'égard de son mandat et constitueront l'assise d'un milieu de travail qui témoigne de l'importance primordiale qu'ISTC accorde aux ressources humaines.

Ces principes correspondent étroitement aux principes de gestion préconisés dans Le renouvellement de la fonction publique du Canada (Livre blanc). Plus précisément, le Livre blanc dit que la fonction publique sera gérée et dirigée conformément aux principes suivants :

- améliorer le service au public;
- favoriser l'innovation par le truchement de la responsabilisation et de la délégation de pouvoirs pour déterminer la meilleure façon de faire faire le travail;
- traiter les employés comme la ressource la plus importante de la fonction publique;
- amener les fonctionnaires à prendre davantage conscience de leurs responsabilités, et ce par le truchement d'évaluations au regard de normes bien comprises.

Pour concrétiser ces principes, le Ministère a déjà commencé à travailler à la mise en oeuvre de nombreuses initiatives de FP 2000 préconisées dans le Livre blanc. La participation de nos employés au processus de développement organisationnel actuellement en cours, ainsi que dans le travail accompli au chapitre des communications internes et de la rétroaction ascendante, sont les points forts du Ministère pour ce qui est de FP 2000. L'engagement du Ministère à l'égard du processus de renouveau est démontré par la priorité accordée à la création de la Direction des consultations extérieures, l'augmentation du budget consacré à la formation et au perfectionnement du personnel, la responsabilisation et l'avancement des femmes, tout comme les nombreux programmes de prix et de mesures d'encouragement qui sont lancés. Les domaines où le Ministère doit prendre des initiatives -- ou ceux qui recèlent des faiblesses -- sont la cible des mesures proposées dans le Cadre, lesquelles aideront ISTC à concrétiser les principes dont il est question plus haut.

On a déjà fait beaucoup au Ministère et les travaux se poursuivent activement, mais la tâche est loin d'être terminée. Dans les secteurs auxquels on s'est attaqué, il faut poursuivre les efforts, et là où rien n'a encore été fait, il faut se mettre au travail. On peut faire plus pour concrétiser nos principes et réaliser notre vision.

La mise en oeuvre des initiatives de FP 2000 procurera à tous les employés d'ISTC divers avantages. Elle résultera en un milieu de travail ouvert, axé sur les gens et sur la participation; un milieu de travail où la créativité et l'innovation sont valorisées; où les employés peuvent assumer la responsabilité de leurs actes et où ils sont évalués en fonction d'objectifs et de critères réalistes et clairs; et où il est manifeste que les opinions des employés sont bien accueillies et qu'elles sont respectées de la part de la direction.

La Phase I du Cadre pluriannuel de FP 2000 PLUS est focalisée sur les recommandations formulées dans divers rapports (notamment des groupes de travail sur le développement organisationnel et sur l'avancement des femmes, dans le cadre de l'Étude du personnel de soutien et dans les rapports des dix groupes de travail qui constituent le rapport d'ISTC sur FP 2000) dont les conclusions peuvent être mises à exécution par ISTC indépendamment des autres ministères et des organismes centraux et sans devoir modifier les lois en vigueur.

De nombreuses recommandations ne figurent pas dans le Cadre de FP 2000 PLUS, notamment celles se rapportant à la formation et au perfectionnement, à l'évaluation du rendement, à la dotation en personnel, au renouvellement du personnel, à l'équité en matière d'emploi et à la classification, lesquelles recommandations sont contenues dans le Cadre de gestion des ressources humaines approuvé par le Comité de direction du Ministère (CDM).

Comme point de départ à l'organisation des quelque trois cents recommandations, la totalité des points recensés dans le Livre blanc et présentés comme la responsabilité des sous-ministres a été répartie en six grandes catégories (une septième catégorie traitant d'autres questions importantes ayant été créée pour les recommandations ne tombant dans aucune des six catégories déterminées). Les voici :

- la mentalité de consultation;
- les normes régissant le service;
- le perfectionnement professionnel;
- la responsabilisation et la délégation de pouvoirs;
- l'avancement des femmes et l'équité en matière d'emploi;
- les récompenses et les primes d'encouragement.

En élaborant les mesures proposées dans le présent Cadre, on s'est efforcé de tenir compte des initiatives déjà entreprises au Ministère et de faire en sorte que ces mesures puissent être mises en oeuvre à un coût raisonnable au cours de l'exercice 1991-1992.

Les membres du CDM devront rendre compte de la mise en oeuvre des activités de FP 2000 au sous-ministre, de deux façons. Les déclarations de consentement convenues par le sous-ministre et les cadres supérieurs incluront les activités de FP 2000 qui doivent être réalisées. Puis, dans le cadre du

processus de planification ministériel, les rapports à mi-période destinés au sous-ministre feront état des progrès accomplis par les différents secteurs en ce qui a trait aux mesures liées à FP 2000.

En mettant à exécution les mesures recommandées dans le Cadre, le Ministère prendra des mesures positives pour atteindre les résultats escomptés et mettre en place la culture axée sur le client qui est l'objet de l'initiative de Fonction publique 2000 et du processus de développement organisationnel d'ISTC.

I - Mentalité de consultation

L'un des objectifs de Fonction publique 2000 consiste à élaborer des moyens pratiques de promouvoir une mentalité de consultation au sein de la fonction publique. Les citoyens et les employés s'attendent à être consultés lors de l'élaboration des diverses options de politiques et de programmes qui auront des répercussions sur leur vie. Au sein d'ISTC, la libre circulation de l'information dans tous les services du Ministère est perçue comme un facteur clé de l'élaboration d'une mentalité de consultation. Pour répondre à ce besoin, une politique sur les communications internes est en voie de préparation à l'intention du CDM. Au moyen de la consultation avec les clients externes du Ministère, ISTC peut mieux comprendre les attentes de ses clients et développer des produits et des services qui répondent aux besoins des clients. La Direction des consultations extérieures a été établie pour répondre au besoin de promouvoir la consultation systématique avec les clients du Ministère. Les mesures proposées pour 1991-1992 visent à accroître l'efficacité des activités d'ISTC en fait de communication et de consultation.

Mesures proposées pour 1991-1992	Centre de responsabilité
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, DCE développera de concert avec les secteurs et les bureaux régionaux, des pratiques de consultation et d'accès accru aux résultats.	. Membres du Comité de direction du Ministère . SMA principal, Industrie et Technologie et Opérations régionales, Direction des consultations extérieures
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, Finances, Gestion du personnel et Administration
3. En utilisant la documentation existante, la Direction de l'évaluation examinera les résultats des expériences entreprises par ISTC à l'égard des Journées de réflexion et fera circuler l'information relative aux meilleures méthodes de travail à l'intention des personnes qui planifient ce genre d'activités.	. SMA, Politique

II - Normes régissant le service

Dans une large mesure, la mission d'ISTC consiste à fournir des conseils ainsi qu'à être un chef de file sur le plan de l'initiative du gouvernement d'améliorer la compétitivité dans l'économie canadienne, et une partie relativement petite de celle-ci réside dans la prestation de programmes. En conséquence, nous sommes limités dans notre capacité à élaborer des normes quantifiables pour les nombreux services offerts à notre clientèle variée et hétérogène. Néanmoins, dans l'esprit de FP 2000, la Direction générale de l'entrepreneurship et de la petite entreprise d'ISTC coordonne le Programme de réduction de la paperasserie, et ce pour l'ensemble du gouvernement, et le secteur Finances, Gestion du personnel et Administration invite les clients internes d'ISTC à faire part de leur opinion concernant l'amélioration des services qu'ils reçoivent. De plus, la mise en oeuvre d'objectifs clairs de rendement au travail pour les individus au moyen du processus de l'Examen du rendement et de l'évaluation de l'employé, est un élément important dans l'instauration de normes de services au sein d'ISTC. Les mesures proposées pour 1991-1992 visent à aider les gestionnaires, lorsqu'il est opportun de le faire, à élaborer des normes claires (p. ex. des délais d'exécution ainsi que des directives et méthodes sur la gestion des plaintes) et à assurer un suivi relativement aux procédures et à la formation pour assurer la qualité du service offert tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Ministère. En établissant des normes et en suivant de près le déroulement des activités, les employés sauront exactement ce qu'on attend d'eux, tant du point de vue d'ISTC que des clients que nous servons.

Mesures proposées pour 1991-1992	Centre de responsabilité
1. Lors de sa prochaine journée de réflexion, le CDM devrait examiner le document préparé par le Groupe de travail sur la gestion participative et élaborer des principes additionnels pour guider le Ministère dans l'élaboration d'un style de gestion ouvert, axé sur la participation et l'innovation.	. Membres du Comité de direction du Ministère

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 cueillette des données (sans exiger la production de documents). Exemples : établir des temps de réponse pour ce qui est des demandes de renseignements, de la correspondance, etc.; élaborer des lignes directrices et des procédures claires 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.	. Tous les gestionnaires . SMA, Finances, Gestion du personnel et Administration
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

III - Perfectionnement professionnel

Les tendances démographiques au sein de la population active indiquent que vers la fin de ce siècle, la concurrence va devenir beaucoup plus vive pour attirer du personnel qualifié, mais aussi va se jouer entre les employés. ISTC devra offrir des emplois intéressants et promouvoir la créativité, l'innovation et la responsabilisation pour attirer et retenir du personnel qui se fera de plus en plus sélectif quant au choix de son employeur. Il va sans dire que les employés demeureront responsables de la planification et de la gestion de leur carrière, mais le Ministère devra fournir des renseignements et des conseils en fait de formation, pour que tous les employés soient en mesure de profiter des activités de formation et de perfectionnement qui sont offertes. En plus du Programme d'affectations de perfectionnement pour permettre aux employés d'élargir leur expérience professionnelle, la rotation d'emploi est une réponse clé en matière de gestion afin de fournir plus d'opportunités de développement pour les employés. Jusqu'à maintenant, des postes de perfectionnement ont été créés au bureau d'ISTC au Québec et au sein du Secteur des sciences, de celui d'Industrie, Technologie et Opérations régionales et d'Industries des biens d'équipement et des services, et des projets pilotes de rétroaction ascendante sont menés au sein du Ministère.

Mesures proposées pour 1991-1992	Centre de responsabilité
1. La Direction générale des ressources humaines veillera à ce que les nominations par intérim pour des périodes prolongées (soit plus de quatre mois) soient évitées.	. Direction générale des ressources humaines
2. Les gestionnaires feront état des besoins en formation et en perfectionnement dans les plans fonctionnels et dans les plans d'activités, en tenant compte de la rentabilité, débutant avec les plans de 1992-1993.	. Membres du Comité de direction du Ministère
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'activités de 1992-1993.	. Membres du Comité de direction du Ministère
4. Les gestionnaires, en mettant sur pied des programmes de perfectionnement des employés et en envisageant des affectations et des mutations, devraient prévoir, à l'intention des employés, l'acquisition d'une expérience dans l'industrie, à l'administration centrale et dans les régions, au chapitre de l'exécution des programmes.	. Tous les gestionnaires
5. La Direction général des ressources humaines fera connaître l'existence d'un répertoire complet des cours offerts pour la formation et le perfectionnement.	. Direction générale des ressources humaines
6. Le Comité d'analyse des besoins en formation devra examiner l'opportunité d'établir des minimums de formation.	. Comité d'analyse des besoins en formation (Direction général des ressources humaines)

IV - Responsabilisation et délégation de pouvoirs

La responsabilisation et la délégation efficaces encouragent les gestionnaires et les employés à éprouver de nouvelles façons d'atteindre les objectifs. La responsabilisation permet aux employés d'assumer la responsabilité d'améliorer le service et de rendre compte de leurs actes au sein d'un environnement où l'on accepte la prise de risques et où l'on reconnaît l'intention tout comme les résultats. ISTC a procédé depuis le 1er avril 1991 à la déstratification complète de la structure de la haute direction, et de nombreux secteurs étudient des moyens de responsabiliser les employés et de déléguer des pouvoirs jusqu'à l'échelon le plus bas. En outre, plusieurs secteurs reconnaissent la paternité des documents et font participer tout le personnel au processus de planification, permettant ainsi aux employés de s'approprier davantage les résultats de leur travail et d'accroître leur responsabilité face aux résultats obtenus.

Mesures proposées pour 1991-1992	Centre de responsabilité
1. Un groupe dirigé par le SMA, avec un appui adéquat de Direction générale des ressources humaines, doit poursuivre l'examen de l'incidence d'une responsabilisation accrue sur une plus grande délégation de pouvoirs au sein de l'administration centrale et des bureaux régionaux d'ISTC, et envisager des stratégies possibles à ce chapitre.	. Groupe dirigé par le SMA . Direction général des ressources humaines
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 FP 2000 PLUS)

V - Avancement des femmes et équité en matière d'emploi

La vision à long terme du Groupe de travail d'ISTC sur l'avancement des femmes consiste à accroître les moyens de permettre aux femmes d'être membres de la population active à des plus hauts niveaux et dans postes dotés de contenus d'emploi plus riches, dans la plus large mesure possible. En assurant un traitement plus équitable des femmes et des hommes, plus particulièrement en accordant une importance spéciale au recrutement, au perfectionnement et à l'avancement, le Groupe de travail espère créer un milieu de travail au sein du Ministère qui aidera les femmes à établir en même temps un équilibre entre leurs responsabilités professionnelles et familiales. À cette fin, le Ministère a lancé un certain nombre d'initiatives dont l'objectif est de faire en sorte qu'ISTC soit parmi les chefs de file dans ce domaine et que ses employés puissent donner leur plein rendement.

Récemment, le CDM a approuvé l'établissement d'un Bureau de la promotion des femmes, chargé de coordonner, de promouvoir et de suivre de près les activités liées à l'élimination des obstacles à l'avancement des femmes. En outre, on a approuvé la poursuite du projet-pilote sur la technologie, qui consiste à examiner l'incidence de la technologie sur les rôles et les responsabilités de tout le personnel, en particulier du personnel de soutien.

Les recommandations relatives à l'élimination des obstacles à l'avancement des femmes et à la promotion de l'équité en matière d'emploi font maintenant partie des activités courantes du Ministère. On demandera à tous les gestionnaires d'évaluer l'exécution des initiatives reliées à l'avancement des femmes et d'en rapporter les progrès de 1991-1992.

VI - Primes d'encouragement et récompenses

Outre le régime régulier de la rémunération et des avantages sociaux, il importe qu'ISTC reconnaisse les réalisations des employés individuellement et en équipe. En plus des programmes de reconnaissance officielle, il conviendrait que les gestionnaires prennent des mesures informelles en faisant des choses qui reflètent le respect et l'égalité de chacun, par exemple en faisant participer les employés aux réunions, en leur donnant un compte rendu opportun, en faisant des commentaires sur une note de service retournée ou simplement en les remerciant pour le travail bien fait.

L'actuel programme de primes d'encouragement et des récompenses d'ISTC englobe la plupart des recommandations de FP 2000 et des études connexes d'ISTC. En 1990-1991, quinze primes au mérite ont été décernées à des employés d'ISTC, et on a créé le Prix pour contribution exemplaire lorsqu'une prime au mérite s'avère insuffisante pour récompenser un employé. Certains secteurs mettent au point leurs propres façons de reconnaître les réalisations des employés, individuellement ou en équipe. D'autres mesures relatives à cette catégorie seront incluses dans la Phase II du Cadre de FP 2000 PLUS -- elles nécessitent des changements au sein des organismes centraux avant de pouvoir être mises en oeuvre.

VII - Autres questions importantes

Cette rubrique a été créée pour inclure une importante recommandation formulée par des employés d'ISTC, qui ne s'inscrivait dans aucune autre rubrique. Un exemple actuel est la construction de douches qui a été prévue par la Direction de la gestion des installations dans son plan de travail pour 1991-1992. En outre, les employés ont indiqué, par le truchement du processus de développement organisationnel, qu'il s'agissait là d'une importante question. D'autres suggestions seront sûrement soulevée dans l'avenir.

Mesures proposées pour 1991-1992	Centre de responsabilité
1. Dès que le Conseil du Trésor aura terminé la révision de la politique sur ce genre d'installation, construire les douches selon les plans de travail de la Direction de la gestion des installations.	. SMA, Finances, Gestion du personnel et Administration

CADRE PLURIANNUEL DE FP 2000 PLUS D'ISTC - PHASE I

SECRÉTARIAT DE FP 2000 PLUS

CADRE PLURIANNUEL DE FP 2000 PLUS D'ISTC - PHASE 1

I. Introduction

Le 26 novembre 1990, le Comité de direction du Ministère (CDM) a approuvé le plan de travail du Secrétariat de FP 2000 Plus. Le plan de travail contient un plan d'action visant la mise en oeuvre, à ISTC, au cours des prochains mois, du processus de renouveau ministériel, lequel devrait se poursuivre au cours des prochaines années. À cette fin, le plan de travail prévoit l'élaboration d'un plan stratégique pluriannuel qui sera soumis à l'approbation du CDM.

Le Cadre pluriannuel de FP 2000 Plus d'ISTC propose diverses mesures qui devraient être adoptées par les différents centres de responsabilité à ISTC au cours du présent exercice et suggère des moyens d'en contrôler la mise en oeuvre. Le Secrétariat de FP 2000 Plus n'est pas responsable de la mise en oeuvre de ces mesures - en fin de compte, chaque gestionnaire est responsable de la mise en application des mesures proposées dans le présent Cadre. Celui-ci est destiné à être utilisé au début du processus de mise en oeuvre comme un outil visant à permettre aux gestionnaires, en consultation avec leurs employés, de déterminer la meilleure façon d'appliquer les mesures proposées. Le Cadre pourra aussi être utilisé aux fins de planification future. Le Secrétariat a entrepris des consultations approfondies au niveau de la gestion et des employés, ainsi que dans les régions, et les commentaires recueillis ont été utilisés lors de la préparation du Cadre.

Les mesures proposées dans le présent Cadre constitueront, pour le Ministère, des étapes constructives en vue de mettre en place la mentalité qui soit axée sur les résultats et l'écoute du client envisagés dans le cadre de Fonction publique 2000. Plus particulièrement, cela signifie qu'on doit gérer et diriger la fonction publique en fonction des principes suivants, mis de l'avant dans Le renouvellement de la Fonction publique du Canada (Livre blanc) :

- améliorer le service au public;
- favoriser l'innovation par la responsabilisation et la délégation de pouvoirs, de façon à trouver la meilleure façon d'effectuer le travail;
- considérer les individus comme la plus importante ressource de la fonction publique et agir en conséquence;
- rendre les fonctionnaires plus explicitement comptables en procédant à des évaluations en fonction de normes facilement comprises.

ISTC a pour mission de promouvoir la compétitivité internationale et l'excellence sur trois fronts : l'industrie, les sciences et la technologie au Canada. Pour remplir sa mission, ISTC vise ce qui suit : être une organisation qui s'intéresse aux personnes et est fondée sur les connaissances, le professionnalisme, le respect et la confiance mutuels; offrir des renseignements et des services de qualité aux clients; promouvoir et récompenser l'innovation et l'excellence; donner l'orientation à suivre. Ces principes traduisent la vision d'ISTC à l'égard de son mandat et constitueront l'assise d'un milieu de travail qui témoigne de l'importance primordiale qu'ISTC accorde aux ressources humaines.

Ces principes correspondent étroitement aux principes de gestion préconisés dans le Livre blanc.

II. Organisation du Cadre

Le présent document constitue la phase I du Cadre de FP 2000 Plus. On y met l'accent sur les recommandations ne nécessitant pas de modifications législatives qui ont été formulées par les différents groupes de travail (notamment par les groupes de travail sur le développement organisationnel et sur l'avancement des femmes, dans le cadre de l'Étude du personnel de soutien, lors des ateliers qui ont eu lieu à l'occasion de la Conférence de la haute direction et dans les rapports des dix groupes de travail qui constituent le rapport sur FP 2000 d'ISTC), et dont ISTC est responsable de l'application, indépendamment des autres ministères et des organismes centraux. 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 et d'autres organismes centraux, et des recommandations qui nécessitent des modifications législatives.

De nombreuses recommandations ne figurent pas dans le Cadre de FP 2000 Plus, notamment celles se rapportant à la formation et au perfectionnement, à l'évaluation du rendement, à la dotation en personnel, au renouvellement du personnel, à l'équité en matière d'emploi, à la classification et aux horaires de travail souples, puisqu'elles figurent déjà dans le Cadre de gestion des ressources humaines (récemment approuvé par le CDM). Les recommandations qui ne figurent pas dans le Cadre de gestion des ressources humaines, mais pour lesquelles la Direction des ressources humaines tient lieu de centre de responsabilité, figurent dans le présent Cadre.

Le présent Cadre porte essentiellement sur les changement d'attitude escomptés de la part des gestionnaires et des employés pour que puisse s'opérer la transformation voulue au sein de la fonction publique. On retrouve dans le Cadre de gestion des ressources humaines bon nombre des outils ou instruments que devront utiliser les gestionnaires et les employés pour mettre en oeuvre ces recommandations.

Les domaines où le Ministère doit prendre des initiatives -- ou ceux qui recèlent des possibilités d'amélioration -- sont la cible des mesures proposées dans le Cadre, lesquelles aideront ISTC à concrétiser les principes dont il est question plus haut.

On a déjà fait beaucoup au Ministère et les travaux se poursuivent activement, mais la tâche est loin d'être terminée. Dans les secteurs auxquels on s'est attaqué, il faut poursuivre les efforts, et là où rien n'a encore été fait, il faut se mettre au travail. On peut faire plus pour concrétiser nos principes et réaliser notre vision.

En élaborant les mesures qui figurent dans le présent Cadre, on s'est efforcé de tenir compte des initiatives déjà entreprises au Ministère et de faire en sorte que les mesures proposées puissent être mises en oeuvre, en tout ou en partie, au cours de l'exercice 1991-1992, et ce à un coût raisonnable. La mise en oeuvre des mesures nécessitera toutefois beaucoup de temps et d'énergie de la part de l'ensemble des employés et des gestionnaires.

Vous trouverez à l'annexe ci-jointe la liste des activités entreprises par ISTC qui sont liées aux initiatives de FP 2000 qui sont actuellement réalisées dans les régions et à l'administration centrale.

Le nombre et l'importance des responsabilités imparties aux sous-ministres pour assurer la mise en oeuvre de l'initiative Fonction publique 2000 ont servi de point de départ à l'organisation des recommandations. On a recensé dans le Livre blanc un total de 21 points qui sont la responsabilité des sous-ministres. Ces points ont été répartis entre six catégories :

I. La mentalité de consultation;
II. Les normes régissant le service;
III. Le perfectionnement professionnel;
IV. La responsabilisation et la délégation de pouvoirs;
V. L'avancement des femmes et l'équité en matière d'emploi;
VI. Les récompenses et les primes d'encouragement.

Les recommandations issues des différents rapports ont par la suite été réparties en fonction de ces six catégories. On a aussi créé une septième catégorie afin de regrouper toutes les recommandations qui ne correspondaient à aucune des six autres catégories.

Lors de la rédaction des recommandations, on a éliminé les redites et amalgamé les sujets similaires. Tout au long de cette démarche, on a consulté les plans sectoriels 1991-1992 pour déterminer les activités déjà entreprises par certains secteurs au sein du Ministère. On a aussi tenu compte, lors de l'élaboration des recommandations, des initiatives découlant du défi lancé par le sous-ministre à l'occasion de la Conférence de la haute direction qui a eu lieu en novembre 1990. Toutes les mesures proposées dans le Cadre sont non seulement liées directement aux recommandations formulées dans le rapport, mais elles sont aussi conformes aux quatre principes (mentionnés précédemment) qui ont été soulignés dans le Livre blanc.

D'après ces catégories, le Cadre détermine :

(1) la mesure à prendre en fonction des recommandations mises de l'avant dans les rapports;
(2) l'origine de la recommandation;
(3) l'importance de la mesure à prendre au regard de ses effets sur les cinq autres catégories;
(4) un centre de responsabilité, lorsque cela est possible; si la mesure proposée a une portée trop vaste pour ne relever que d'un seul centre de responsabilité, sa mise en oeuvre devra alors relever du CDM.

III. Mise en oeuvre

La mise en oeuvre de Fonction publique 2000 incombe au Premier ministre et au président du Conseil du Trésor et à leurs collègues, avec l'appui du chef de la fonction publique, du Comité des hauts fonctionnaires, du Conseil de perfectionnement des ressources humaines, de la Commission de la fonction publique et des sous-ministres. Mais son succès dépend de chaque fonctionnaire. (Livre blanc)

On indique, dans le Livre blanc, que les sous-ministres continueront de se voir confier des pouvoirs accrus, semblables à ceux qu'ils possèdent déjà au chapitre des finances, de l'administration et de la gestion du personnel, lesquels leur ont été accordés le 30 avril 1990, lorsque le président du Conseil du Trésor a annoncé la mise en place accélérée de certaines mesures. Ils devront rendre compte de l'utilisation qu'ils feront de ces outils pour promouvoir vigoureusement la mise en oeuvre de Fonction publique 2000 dans leurs ministères. On attendra d'eux qu'ils décentralisent les pouvoirs qui leur sont délégués jusqu'aux niveaux raisonnables les plus bas, tant à l'administration centrale que dans les régions, et qu'ils amènent personnellement leurs gestionnaires à créer une nouvelle mentalité axée sur le service au sein de leurs organisations.

Il est recommandé que toutes les mesures proposées dans le Cadre soient mises en oeuvre, en tout ou en partie, au cours de l'exercice 1991-1992. Mais le processus de renouveau ne s'arrête pas à la fin de l'exercice, puisqu'il s'agit d'un processus qui se veut soutenu et constant. Étant donné que tous les secteurs du Ministère ne sont pas aussi avancés en ce qui concerne la mise en oeuvre des initiatives de FP 2000, il appartiendra aux gestionnaires, en consultation avec leurs employés, d'adapter les mesures à leur domaine propre. En outre, tous les membres du CDM seront, au besoin, responsables auprès du sous-ministre de la mise en oeuvre de ces mesures.

La mise en oeuvre des initiatives de FP 2000 procurera à tous les employés d'ISTC divers avantages. Elle résultera en un milieu de travail ouvert, axé sur les gens et sur la participation; un milieu de travail où la créativité et l'innovation sont valorisées; où les employés peuvent assumer la responsabilité de leurs actes et où ils sont évalués en fonction d'objectifs et de critères réalistes et clairs; et où il est manifeste que les opinions des employés sont bien accueillies et qu'elles sont respectées de la part de la direction.

En ce qui concerne la mise en oeuvre, il n'existe aucune recommandation en vue d'instaurer de nouveaux moyens ou systèmes en vue de contrôler la mise en oeuvre des mesures.

Les membres du CDM seront responsables auprès du sous-ministre de la réalisation des activités de FP 2000. Premièrement, lorsque le document aura été approuvé, les déclarations de consentement qui avaient été acceptées par le sous-ministre et les cadres supérieurs incluront les activités de FP 2000 qui doivent être réalisées. Deuxièmement, dans le cadre du processus de planification ministériel, les rapports à mi-période destinés au sous-ministre feront état des progrès accomplis par les différents secteurs du Ministère en ce qui a trait aux mesures liées à FP 2000.

Le Secrétariat de la FP 2000 PLUS suivra de près et fera part au CDM des progrès réalisés en fonction des 21 points mentionnés dans le Livre blanc qui sont la responsabilité des sous-ministres. Les résultats seront en outre disponibles le 1er septembre 1991 pour être intégrés au rapport annuel sur FP 2000.

CADRE PLURIANNUEL DE FP 2000 PLUS D'ISTC - PHASE I

Catégories de recommandations

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

VI. Récompenses et primes d'encouragement

VII. Autres questions importantes

NOTE : les abréviations suivantes sont utilisées dans le Cadre :

- **ABF** - Analyse des besoins en formation
- **AF** - Groupe de travail sur l'avancement des femmes
- **AMF** - Autres ministères du gouvernement
- **BSG** - Bureau du Secrétaire général
- **CGRH** - Cadre de gestion des ressources humaines
- **CHD** - Atelier de la Conférence de la haute direction
- **DCE** - Direction des consultations extérieures
- **DDRH** - Direction du développement des ressources humaines (Secrétariat du Conseil du Trésor)
- **DGRH** - Direction générale des ressources humaines
- **DGSA** - Direction générale des services administratifs
- **DO** - Comité organisateur du développement organisationnel
- **EREE** - Examen du rendement et évaluation de l'employé
- **FGPA** - Finances, gestion du personnel et administration
- **FP2K** - Rapports des groupes de travail sur FP 2000 (énumère les recommandations utilisées lors de la Conférence de la haute direction)

  :1 - Service au public
  :2 - Dotation en personnel
  :3 - Formation et perfectionnement
  :4 - Gestion de ressources et contrôles budgétaires
  :5 - Adaptation de la main-d'oeuvre
  :6 - Rémunération et avantages sociaux
  :7 - Système de classification et structure des groupes professionnels
  :8 - Relations de travail
  :9 - Politique administrative et rôle des organismes de services communs
  :10 - Catégorie de gestion
- **GTCI** - Groupe de travail sur les communications internes
- **IBES** - Industries des biens d'équipement et de services
- **ITOR** - Industrie et Technologie et Opérations régionales
- **LB** - Livre blanc
- **PS** - Étude sur le personnel de soutien

I - MENTALITÉ DE CONSULTATION

Le but du gouvernement est de créer une fonction publique qui soit axée sur le client. Les citoyens et les employés s'attendent à être consultés lors de l'élaboration des diverses options de politiques et de programmes qui, une fois adoptés, auront des répercussions sur leur vie. Les sous-ministres seront responsables de l'élaboration de stratégies de consultation au sein de leur ministère, et ils devront travailler en collaboration avec le nouveau sous-secrétaire du Cabinet (Communications et consultation) et avec d'autres personnes à l'extérieur du gouvernement en vue d'élaborer des moyens pratiques de promouvoir une mentalité de transparence et de consultation au sein de la fonction publique (Livre blanc).

La mise en place d'une mentalité de consultation repose en grande partie sur l'échange d'information à tous les niveaux d'ISTC. Afin de faciliter la circulation de l'information, il est nécessaire d'adopter un style de gestion qui soit plus ouvert et fasse davantage appel à la participation et à l'innovation. Ce style de gestion doit se retrouver à tous les niveaux de la hiérarchie. Il est donc nécessaire d'améliorer la communication entre les employés du Ministère, à tous les niveaux de la hiérarchie et dans toutes les régions, en utilisant diverses méthodes interactives (réunions, journées de réflexion, retraites, etc.), des documents écrits et des moyens audio-visuels. Une politique sur les communications internes est actuellement en voie de préparation pour le CDM. On y mettra 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, afin de mettre en place une mentalité de consultation à ISTC.

L'introduction de nouvelles technologies destinées à accroître l'efficience et la productivité modifient le milieu de travail des employés et la culture organisationnelle. À titre de ministère responsable de l'industrie, ISTC doit être un chef de file au sein de la fonction publique et utiliser la technologie à des fins de valorisation professionnelle. À cet égard, le Ministère planifie actuellement la mise sur pied d'un projet pilote visant à évaluer les possibilités d'utilisation des nouvelles technologies.

Les recommandations touchant l'amélioration des processus de consultation, tant interne qu'externe, du Ministère figurent dans la présente catégorie puisque certaines mesures à leur sujet peuvent être prises par le Ministère. Cependant, la plupart des recommandations de FP 2000 touchant la mise en place d'une «mentalité de consultation» au sein de la fonction publique ne figurent pas dans le présent document puisque de nombreuses tâches liées à cet objectif ont été confiées au Bureau du Conseil privé et au Centre canadien de gestion, lesquels sont chargés d'élaborer des initiatives et des normes qui puissent s'appliquer à l'ensemble du gouvernement.

Quarante-huit recommandations issues des groupes de travail sur FP 2000 et des groupes de travail d'ISTC concernent la mise en place d'une mentalité de consultation :

39 **ont été intégrées** à des initiatives actuellement entreprises au sein du Ministère (p. ex. une ébauche de projet de politique sur les communications internes, un projet de stratégie de gestion de l'information);
5 sont touchées par les trois mesures qui figurent au tableau 1 (p. ex. les mesures 1 et 2 portent chacune sur 2 recommandations); et
4 exigent la collaboration d'ISTC et d'autres organismes (elles figureront dans la Phase II du Cadre de FP 2000 Plus).

Exemples de mesures prises récemment

- Plus de 125 journées de réflexion ont été organisées.
- Le Groupe de travail sur les communications internes a élaboré un projet de politique sur les communications internes.
- La Direction des consultations extérieures (DCE) a organisé une série de séminaires sur les meilleures méthodes de consultation.
- La DCE a élaboré des cours intitulés Consultation I et II.
- Au bureau régional de la Nouvelle-Écosse, on a mis sur pied des groupes de discussion au début du processus de planification.
- La Direction générale de la gestion de l'information a élaboré une stratégie de gestion de l'information pluriannuel pour le Ministère.

Tableau 1 - Mentalité de consultation

Mesures proposées pour 1991-1992	Source	Portée	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, DCE développera de concert avec les secteurs et les bureaux régionaux, des pratiques de consultation et d'accès accru aux résultats.	FP2K:1, FP2K:8 DO, CHD	• Normes régissant le service • Perfectionnement professionnel	• Tous les membres du CDM • SMA principal, ITOR, DCE
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.	FP2K:9	• Normes régissant le service • Responsabilisation et délégation de pouvoirs	• SMA, FGPA
3. En utilisant la documentation existante, la Direction de l'évaluation examinera les résultats des expériences entreprises par ISTC à l'égard des journées de réflexion du Ministère et fera circuler l'information relative aux meilleures méthodes de travail parmi les personnes qui planifient ce genre d'activités.	Secrétariat de FP 2000 PLUS	• Normes régissant le service • Perfectionnement professionnel • Responsabilisation et délégation de pouvoirs • Avancement des femmes et équité en matière d'emploi • Récompenses et primes d'encouragement	• SMA, Politique;

II - NORMES RÉGISSANT LE SERVICE

Un des défis posé par FP 2000 est la poursuite des efforts en vue de rendre ISTC accessible, réceptif, souple et extraverti. En d'autres mots, en faire une organisation axée sur les résultats et sur les clients, une organisation qui consulte de façon continue tous ceux qui peuvent contribuer à l'efficacité des programmes, des politiques et des méthodes, ou qui sont touchés par ceux-ci. L'enquête sur le mandat du Ministère révèle que la très grande majorité des employés d'ISTC sont très soucieux d'offrir un service de qualité à leurs clients. Cependant, leur enthousiasme est tempéré par le sentiment de frustration qui, selon les recherches réalisées dans le cadre de FP 2000, est répandu dans la fonction publique. Ce sentiment de frustration résulte d'un ensemble de facteurs : des attentes vagues concernant le service, les effets des restrictions budgétaires et des réductions de l'effectif, les attentes plus élevées du public et le sentiment que le service au public est loin d'être une des priorités de la haute direction lorsqu'il s'agit d'allouer les ressources.

Les sous-ministres établiront des normes claires concernant la qualité du service offert au public. Pour réussir à changer la «culture organisationnelle» de la fonction publique, la direction et les employés devront disposer de nouveaux outils et avoir accès à de nouvelles activités de formation. (Livre blanc).

L'exécution des programmes (p. ex., Programme de productivité de l'industrie du matériel de défense, FEDNOR, programmes économiques des autochtones) ne constitue, contrairement à la prestation de conseils, qu'une faible partie des activités d'ISTC. Par conséquent, nous sommes limités quant à notre capacité d'élaborer des normes quantifiables pour les nombreux services offerts à notre clientèle variée et hétérogène. Néanmoins, lorsque cela sera opportun, (p. ex., traiter les demandes de remboursement des frais de déplacement ou la correspondance ministérielle, soit les clients internes; traiter les contrats et répondre aux demandes d'information, aux lettres ou aux appels téléphoniques, soit les clients externes) il sera de la responsabilité des gestionnaires d'établir des normes claires (p. ex., les délais d'exécution) et de surveiller les procédures pour s'assurer de la qualité du service offert, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Ministère. En établissant des normes et en suivant de près le déroulement des activités, les employés sauront exactement ce qu'on attend d'eux, tant du point de vue d'ISTC que des clients que nous servons.

Les recommandations de la catégorie sur les normes de service 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 avoir une influence sur les attentes des clients.

Trente-deux recommandations issues des groupes de travail sur FP 2000 et des groupes de travail d'ISTC portent sur des questions liées aux normes régissant le service :

- 11 **ont été intégrées** à des initiatives actuellement entreprises au sein du Ministère (p. ex. la révision de la politique sur l'examen du rendement et l'évaluation de l'employé, l'enquête sur le mandat);
- 15 sont touchées par les trois mesures qui figurent au tableau 2 (note : la mesure 2 porte sur 14 recommandations);
- 6 figureront dans la phase II du Cadre de FP 2000 PLUS.

Exemples de mesures prises récemment

- Préparation d'une brochure intitulée ISTC et vous, destinée à fournir de l'information sur le mandat et sur les services du Ministère.
- Un énoncé sur la mission et les valeurs d'ISTC a été préparé et distribué à tous les employés.
- Au mois de mai, la Journée ISTC a permis à la haute direction et aux employés de discuter des progrès accomplis en vue de réaliser la mission du Ministère.
- Les Secteurs de l'industrie et technologie et opérations régionales ont organisé, à l'intention des gestionnaires, une journée de réflexion sur le service au client.
- Le Secteur finances, gestion du personnel et administration cherche à obtenir les réactions de ses clients de façon à améliorer le service.
- La Direction générale de l'entrepreneurship et de la petite entreprise coordonne, pour l'ensemble du gouvernement, le Programme de réduction de la paperasserie.
- La Direction générale des ressources humaines a étudié la politique relative à l'examen du rendement et à l'évaluation de l'employé.

Tableau 2 - Normes régissant le service

Mesures proposées pour 1991-1992	Source	Portée	CR
1. Lors de sa prochaine journée de réflexion, le CDM devrait examiner le document préparé par le Groupe de travail sur la gestion participative et élaborer des principes additionnels pour guider le Ministère dans l'élaboration d'un style de gestion ouvert, axé sur la participation et l'innovation.	FP2K:1, DO, PS	• Mentalité de consultation • Responsabilisation et délégation	• Membres du CDM
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 cueillette des données (sans exiger la production de documents). Exemples : établir des temps de réponse pour ce qui est des demandes de renseignements, de la correspondance, etc.; élaborer des lignes directrices et des procédures claires 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.	FP2K:1, DO	• Mentalité de consultation • Responsabilisation et délégation • Perfectionnement professionnel	• Tous les gestionnaires • SMA, FGPA
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.	FP2K:1, DO	• Mentalité de consultation	• Tous les gestionnaires

III - LE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

Les tendances démographiques au sein de la population active indiquent que vers la fin de ce siècle, la concurrence va devenir beaucoup plus vive pour attirer du personnel qualifié et entre les employés qualifiés. ISTC devra offrir des emplois intéressants et promouvoir la créativité, l'innovation et la responsabilisation pour attirer et retenir du personnel qui se fera de plus en plus sélectif quant au choix de son employeur. Cela signifie qu'il faudra élaborer des politiques en matière de personnel et les appliquer de façon à attirer et à retenir les éléments possédant les compétences voulues.

Les employés devront continuer d'assumer la responsabilité de la planification et de la gestion de leur propre carrière, mais de façon conforme aux besoins de l'organisation en particulier et de la fonction publique en général. Il incombera au Ministère de fournir l'information et l'orientation à l'appui de la formation requise pour faire en sorte que les employés puissent se prévaloir de l'accroissement de la délégation de pouvoirs. Tant les employés que le Ministère ne pourront que bénéficier de l'amélioration des capacités au niveau des ressources humaines.

Les organisations désireuses de changer leur culture ne peuvent s'attendre à des changements de comportement au niveau de la gestion, si elles ne fournissent pas un soutien technique sous la forme de cours de formation et de perfectionnement à l'intention des membres de tous les échelons de la supervision. Outre la formation et le perfectionnement pour les gestionnaires, il doit exister un style de gestion qui favorise l'innovation, la consultation et le leadership. Par conséquent, il faut promouvoir la gestion participative au sein de la fonction publique afin d'encourager le travail d'équipe, d'accroître la participation des employés au processus de planification et de favoriser l'engagement et la consultation dans le cadre des travaux du groupe.

Sous la rubrique «avancement des carrières», on trouve 49 recommandations :

18 **font partie du** Cadre de gestion des ressources humaines
8 sont appliquées au moyen des six mesures suivantes au Tableau 3
20 sont en voie d'application au sein du Ministère
3 seront mises à exécution au cours d'une phase ultérieure, vu qu'elles nécessitent la participation de l'organisme central.

Exemples de mesures prises récemment

- ITOR et IBES offrent des pochettes d'information aux nouveaux employés et le secteur des Sciences met au point une pochette d'orientation.
- Le Programme d'affectation du Ministère a été instauré au printemps 1991.
- Un questionnaire sur l'analyse des besoins en formation pour le groupe des CO fait actuellement l'objet d'une analyse.
- Le secteur de la Politique a établi des objectifs en fait de journées de formation annuelle, par employé.
- ISTC Québec, ITOR et IBES ont créé des postes de perfectionnement pour agent commercial.
- L'Alberta a élaboré un Programme d'opportunité pour les employés.
- Le secteur de la Politique a dressé une liste de mentors (employés et gestionnaires) qui travailleront avec le personnel de soutien.
- ISTC Québec a initié un projet-pilote pour un de ses employés à travailler à la maison et a intensifié l'utilisation de l'horaire variable.
- La région du N.-B./Î.-P.É. a institué un système de partage d'emploi.
- Plusieurs projets pilotes sur la rétroaction ascendante sont actuellement en cours au Ministère.
- ISTC (via la DGRH) travaille en étroite collaboration avec la Direction du développement des ressources humaines (Secrétariat du Conseil du Trésor) pour faire progresser des dossiers tels que la formation (gestion, etc.), le déploiement, l'évaluation du rendement, l'équité en matière d'emploi, le plan de carrière et le perfectionnement professionnel.

Tableau 3 - Le perfectionnement professionnel

Mesures proposées pour 1991-1992	Source	Portée	CR
1. La DGRH veillera à ce que les nominations par intérim pour des durées prolongées (soit plus de quatre mois) soient évitées.	FP2K:2		• DGRH
2. Les gestionnaires feront état des besoins en formation et en perfectionnement dans les plans fonctionnels et dans les plans d'activités en tenant compte de la rentabilité débutant avec les plans de 1992-93.	FP2K:3, CHD	• Normes régissant le service • Mentalité de consultation	• Membres du CDM
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'activités de 1992-93.	FP2K:8, CHD, AF	• Avancement des femmes et équité en matière d'emploi • Normes régissant le service	• Membres du CDM
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.	FP2K:5, CHD	• Normes régissant le service	• Tous les gestionnaires
5. La DGRH fera connaître l'existence d'un répertoire complet des cours offerts pour la formation et le perfectionnement.	FP2K:3	• Normes régissant le service	• DGRH
6. Le Comité d'analyse des besoins en formation devra examiner la pertinence d'établir un minimum de formation.	CHD	• Avancement des femmes et équité en matière d'emploi • Normes régissant le service	• Comité ABF (DGRH)

IV - RESPONSABILISATION ET DÉLÉGATION DE POUVOIRS

Un aspect important de l'amélioration du service consiste à veiller à ce que les employés aient la latitude voulue pour répondre aux besoins des clients d'ISTC. Afin d'assurer la qualité du service, la productivité du personnel et l'écoute du client, les gestionnaires doivent faire preuve d'un comportement et d'attitudes qui responsabilisent. Mais leurs attitudes et leur comportement ne changeront probablement pas tant que la responsabilisation et la délégation de pouvoirs ne seront pas clairement comprises et que des questions telles que la responsabilité et la formation ne seront pas considérées.

La responsabilisation diffère de la délégation, bien que les deux concepts soient reliés. Les deux portent sur la façon dont on demande aux employés de travailler.

Dans un environnement d'autorité et de contrôle, la **délégation de pouvoirs** signifie ordinairement que l'on confie des tâches aux employés qui respectent les directives, évitent de prendre des risques et s'acquittent de leurs fonctions conformément aux méthodes traditionnelles approuvées. Ce type de délégation administrative prive souvent la direction et le personnel de temps à consacrer au service aux clients. En revanche, la **responsabilisation** encourage les gestionnaires, les superviseurs et les employés à essayer de nouveaux moyens d'atteindre les objectifs en les motivant pour qu'ils fassent preuve de créativité et d'innovation afin d'améliorer le service qu'ils offrent. La responsabilisation ou la délégation de pouvoirs exigent des employés qu'ils assument la responsabilité du changement et rendent 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.

La responsabilisation pose un défi aux gestionnaires et aux employés et ISTC doit les aider à le relever. Les gestionnaires et les employés doivent posséder les connaissances et les compétences nécessaires pour répondre à la responsabilité accrue qui vient avec un accroissement des pouvoirs délégués et de la responsabilisation. Les méthodes de formation et perfectionnement professionnel doivent tenir compte des valeurs d'une organisation axée sur le client.

Après une première analyse, on a formulé six recommandations sous la rubrique "responsabilisation et délégation de pouvoirs". En se fondant sur la portée des recommandations et sur les activités connexes jusqu'ici :

3 **ont été appliquées** par des initiatives en cours au Ministère
2 sont visées par les quatre mesures énumérées au Tableau 4
1 n'est pas visée ici, car le Conseil du Trésor doit être consultée et elle sera donc examinée au cours de la Phase II.

Exemples de mesures prises récemment

- ISTC a élaboré une nouvelle structure organisationnelle comptant moins de niveaux de gestion, soit une réduction de 24,8 p. 100 des postes de gestion autorisés.
- ISTC Québec a procédé à une déstratification en éliminant un poste de directeur général.
- Des initiatives sont en cours dans le secteur des Sciences et des Programmes économiques des autochtones pour intensifier la délégation de pouvoirs aux employés dans des domaines tels que la politique, les programmes et l'administration.
- Finances, gestion du personnel et administration, la Direction générale de la vérification des opérations et les Programmes économiques des autochtones reconnaissent la paternité des documents.
- Finances, gestion du personnel et administration ainsi que les bureaux régionaux du N.-B. et de l'Î.-P.-É. ont des initiatives en cours dans l'optique de l'accroissement de l'autorité.
- Le sous-ministre a réitéré son appui à la prise de risques et à l'innovation lors de la Conférence de la haute direction, en novembre.

Tableau 4 - Responsabilisation et délégation de pouvoirs

Mesures proposées pour 1991-1992	Source	Portée	CR
1. Un groupe dirigé par le SMA, avec un appui adéquat de Direction générale des ressources humaines, doit poursuivre l'examen de l'incidence d'une responsabilisation accrue sur une plus grande délégation de pouvoirs au sein de l'administration centrale et des bureaux régionaux d'ISTC, et envisager des stratégies possibles à ce chapitre.	FP2K:5, FP2K:10, CHD	• Mentalité de consultation • Normes régissant le service • Perfectionnement professionnel • Avancement des femmes et équité en matière d'emploi	• Groupe dirigé par les SMA • DGRH
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.	FP2K:1, FP2K:9	• Mentalité de consultation • Normes régissant le service • Perfectionnement professionnel • Avancement des femmes et équité en matière d'emploi	• Tous les gestionnaires (avec l'appui du Secrétariat de la FP 2000 PLUS)

V - AVANCEMENT DES FEMMES ET ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

La vision à long terme du Groupe de travail d'ISTC sur l'avancement des femmes consiste à accroître les moyens de permettre aux femmes d'être membres de la population active dans la plus grande mesure possible. En assurant un traitement plus équitable des femmes et des hommes, plus particulièrement en accordant une importance spéciale au recrutement, au perfectionnement et à l'avancement, le Groupe de travail espère créer un milieu de travail au sein du Ministère qui aidera les femmes à établir un équilibre entre leurs responsabilités professionnelles et familiales.

Tant le Secrétariat du Conseil du Trésor que la Commission de la fonction publique seront plus dynamiques pour aider les ministères à planifier les besoins en personnel, en tenant compte du recrutement et de l'avancement des femmes et des membres des groupes minoritaires, et à élaborer des stratégies de recrutement qui permettront à la fonction publique d'être le reflet fidèle de la composition de la société canadienne.

A cette fin, ISTC a mis sur pied un certain nombre d'initiatives visant à assurer que la fonction publique soit le reflet du Canada et qu'elle puisse bénéficier de la diversités de vues et des talents des Canadiens.

Lors d'entretiens avec des coprésidents et des représentants du Comité directeur et du Comité consultatif d'ISTC, on a appris qu'un certain nombre d'activités sont en cours au sein du Ministère pour appuyer l'élimination des obstacles à l'avancement des femmes et accroître la représentation des minorités.

Récemment, le CDM a autorisé la création d'un bureau permanent pour l'avancement des femmes, qui sera chargé de coordonner, promouvoir et suivre de près les activités liées à l'élimination des obstacles à l'avancement des femmes. Entre autres activités, le Bureau participera activement à l'élaboration d'objectifs au sein de la DGRH et à la coordination des activités du Comité consultatif, et il participera à la rédaction de rapports concernant les projets pilotes sur l'avancement des femmes au Ministère.

De plus, le Groupe de travail sur l'avancement des femmes dans le domaine de la technologie poursuivra la préparation du projet pilote sur la technologie qui vise à examiner l'incidence de la technologie sur les rôles et les responsabilités de tout le personnel, mais plus particulièrement sur le personnel de soutien.

Seize recommandations figurent sous cette rubrique, mais vu que toutes les recommandations sauf une sont à l'étude et font partie des activités courantes du Ministère, on demandera à tous les gestionnaires d'évaluer l'exécution des initiatives reliées à l'avancement des femmes et d'en rapporter les progrès de 1991-1992. Ceci dit, basé sur les activités à ce jour :

8 **ont été appliquées** dans le Cadre de gestion des ressources humaines
2 sont examinées par les groupes de travail sur les attitudes et la technologie
5 sont en voie d'application
1 sera examinée au cours de la Phase II vu qu'elle nécessite la participation du Conseil du Trésor.

Exemples de mesures prises récemment

- ISTC Québec a augmenté le nombre de femmes et de membres de groupes minoritaires dans les comités de sélection et dans les concours.
- Des horaires de travail souples sont en voie de mise en oeuvre dans les entités suivantes : Tourisme, Québec, Saskatchewan et Vérification des opérations.
- Des mesures de dotation en personnel sont prises dans les bureaux du Nouveau-Brunswick et de l'Île-du-Prince-Édouard pour engager au moins une femme et un membre de groupe minoritaire.
- Le SCT et ISTC mettent au point des objectifs ministériels échelonnés sur trois ans (1991-1994) relatifs à l'équité en matière d'emploi pour les soumettre à des fins de discussion au Comité de direction du Ministère.
- Le secteur des Sciences encourage l'avancement des femmes dans les sciences et le travail d'ingénieur par l'entremise du Programme de Bourses Canada.
- Les résultats d'une enquête sur la possibilité de créer une garderie font actuellement l'objet d'une analyse.
- Les services d'information/de présentation offerts par l'Information sur la garde des petits seront évalués afin de déterminer la demande d'un service sur place.
- Une femme a été nommée à un poste correspondant au niveau SMA au Québec.

VI - PRIMES D'ENCOURAGEMENT ET RÉCOMPENSES

Les employés doivent se voir confier des travaux utiles et intéressants leur permettant de prouver leur valeur à l'organisation et d'éprouver de l'amour-propre. De plus, il faut les récompenser lorsqu'ils font du bon travail et lorsqu'ils proposent des idées nouvelles et innovatrices à l'organisation.

L'actuel programme de primes d'encouragement et de récompenses élaboré par la Direction générale des ressources humaines à ISTC visent la plupart des recommandations formulées par FP 2000 et par les études connexes d'ISTC. Des récompenses en espèces ainsi que d'autres primes d'encouragement, comme le Prix pour contribution exemplaire, ont été créés pour reconnaître et favoriser l'innovation. La DGRH continue d'étudier les meilleurs idées et pratiques liées à la reconnaissance des employés.

Bien que l'on fasse bon accueil aux programmes de reconnaissance officielle, ils ne suffisent pas à eux seuls à motiver les employés. Comme les consultations avec le Secrétariat l'ont révélé, il faut aussi que chaque gestionnaire sache reconnaître et apprécier la contribution de ses employés de façon suivie. Il existe de nombreuses façons informelles de procéder, par exemple en les faisant participer à des réunions, en leur donnant un compte rendu oral, ou des commentaires sur une note de service retournée, et simplement, en les remerciant. Dans une organisation bien gérée, ces pratiques font partie du cadre de travail quotidien et il incombe à chaque gestionnaire de créer cette atmosphère.

Après une première analyse, on a formulé cinq recommandations sous la rubrique des primes d'encouragement et des récompenses :

3 **ont été appliquées** par des initiatives en cours au Ministère
2 nécessitent l'intervention de l'organisme central et seront donc examinées au cours de la Phase II

Exemples de mesures prises récemment

- En janvier 1990, une circulaire sur un programme complet de primes de mesures d'encouragement a été envoyée au personnel.
- Le secteur Politique examine des moyens de reconnaître les réalisations individuelles des employés ou des groupes d'employés.
- Au début de 1991, ISTC a créé le «Prix pour contribution exemplaire» lorsqu'une prime au mérite s'avère insuffisante pour récompenser un employé.
- La région de la Colombie-Britannique a instauré un prix du dinosaure (Dinosaur Award) pour reconnaître les contributions des employés et encourager l'esprit d'équipe.
- Quinze primes au mérite ont été décernées à des employés d'ISTC en 1990-1991. Par comparaison, aucune prime n'a été décernée en 1988-1989.

Mesures proposées pour 1991-1992

- 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.

VII - AUTRES QUESTIONS IMPORTANTES

Trois recommandations qui ne cadraient avec aucune des six catégories précédentes ont été placées sous cette rubrique. Ces recommandations demeurent malgré tout importantes, car elles se rattachent directement aux préoccupations des employés, qui ont été exposées au cours du processus de développement organisationnel à ISTC. La prise de mesures pour résoudre ces problèmes s'avérera importante pour convaincre les employés que la direction tient dûment compte de leurs préoccupations. Après analyse des trois recommandations, on a conclu que :

2 nécessitent l'intervention de l'organisme central et seront donc examinées au cours de la Phase II
1 est visée par la mesure figurant au tableau 7.

Exemples de mesures prises récemment :

- Le plan de travail de 1991-1992 de la Direction de la gestion des installations prévoit la construction de douches.
- Le ministre et le sous-ministre ont approuvé le document de délégation d'ISTC qui prescrit des délégations supplémentaires (par ex. déplacements internationaux et participation à des conférences) ce qui donne aux SMA le pouvoir voulu pour accroître la délégation dans leurs secteurs.

Tableau 7 - Autres questions importantes

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

CADRE PLURIANNUEL DE FP 2000 D'ISTC - PHASE I

ANNEXE

La présente annexe contient la liste des activités actuellement en cours à ISTC qui se rapportent à FP 2000 et aux études internes du Ministère. Cette liste, obtenue auprès des centres de responsabilité, n'est pas nécessairement complète. Les secteurs sont priés d'informer le Secrétariat de toute nouvelle initiative.

ANNEXE

ACTIVITÉS ACTUELLES D'ISTC RELATIVES À FP 2000
(information fournie par chaque région et secteur)

I - Mentalité de consultation

Activités	Portée
. **La Région de la Nouvelle-Écosse** apprend à envisager les priorités de l'extérieur en faisant appel à des groupes de discussion du secteur privé vers le début du processus de planification.	. Normes de service
. Afin d'améliorer la consultation, **la Direction des consultations extérieures** a développé des cours sur l'art de faire des exposés et d'assurer les consultations extérieures. Ces cours seront offerts par la **Direction générale des ressources humaines.**	. Normes de service . Perfectionnement professionnel
. **Le Groupe de travail sur les communications internes du Secrétariat du développement organisationnel** a élaboré une Politique des communications internes qui sera mise en oeuvre à ISTC. Celle-ci porte sur bon nombre des recommandations des rapports et des études de FP 2000 ainsi que des rapports et des études connexes d'ISTC.	. Normes de service . Perfectionnement professionnel . Dotation et délégation de pouvoirs
. **Le Secteur de la politique** a fait des communications internes efficaces un critère important lors de l'évaluation du rendement des cadres de tous les niveaux en s'assurant qu'une évaluation explicite des pratiques relatives à ces communications est intégrée au processus d'examen du rendement et d'évaluation des aptitudes.	. Perfectionnement professionnel . Normes de service
. **La Direction générale de la vérification des opérations et les secteurs des finances, de la gestion du personnel et de l'administration, de l'industrie, technologie et opérations régionales, d'industries des biens d'équipement et de services ainsi que des Services juridiques, et ISTC du Québec,** tiennent à intervalles réguliers des réunions du personnel qui sont présidées périodiquement par ce dernier.	. Perfectionnement professionnel . Dotation et délégation de pouvoirs

I - Mentalité de consultation (suite)

Activités	Portée
. **Les secteurs des sciences ainsi que de l'industrie, technologie et opérations régionales et d'industries des biens d'équipement et de services, la Direction générale de la vérification des opérations et les Régions de la Nouvelle-Écosse et de la Colombie-Britannique** ont mis à contribution tout le personnel dans l'élaboration du plan de travail des sections ou des bureaux.	. Normes de service . Dotation et délégation de pouvoirs
. Plus de 125 journées de réflexion ont eu lieu dans l'ensemble du Ministère.	. Dotation et délégation de pouvoirs . Perfectionnement professionnel . Normes de service . Avancement des femmes et équité en matière d'emploi
. Bon nombre de secteurs et de régions ont tenu des séances d'information pendant l'heure du déjeuner. **Le Sous-ministre** a envoyé une note aux responsables de tous les secteurs pour les encourager à tenir un plus grand nombre de ces réunions informelles.	. Normes de service
. **Les Services juridiques** ont eu fréquemment des échanges de vues auxquels ont participé des employés de tous les niveaux.	. Normes de service . Dotation et délégation de pouvoirs
. **Les secteurs de l'industrie, technologie et opérations régionales et d'industries des biens d'équipement et de services** ont formé des équipes sectorielles pour améliorer la communication avec les régions.	. Normes de service
. Un grand nombre de secteurs du Ministère prennent des mesures pour acquérir une plus grande maîtrise de l'autre langue officielle.	. Normes de service . Perfectionnement professionnel
. **Les secteurs de l'industrie, technologie et opérations régionales et d'industries des biens d'équipement et de services ainsi que des sciences** ont leur propre guide de l'employé et leur propre programme d'orientation. **ISTC du Québec** a son propre guide de l'employé. La Région de l'Ontario est en train de faire de même.	. Normes de service . Perfectionnement professionnel

I - Mentalité de consultation (suite)

Activités	Portée
. Pour encourager le travail en équipe, bon nombre de secteurs ont pris des initiatives comme les pauses-café en groupe et les réunions de tout le personnel.	. Normes de service
. **ISTC** a approuvé la Stratégie de gestion de l'information, qui portera sur de nombreuses questions de technologie de l'information soulevées dans les divers rapports soit d'ISTC lui-même, soit de FP 2000.	. Normes de service . Perfectionnement professionnel
. **Le Secteur des finances, de la gestion du personnel et de l'administration** envoie et reçoit électroniquement des formulaires et des renseignements. Tous les employés du Ministère sont encouragés à utiliser la technologie (p. ex. le courrier électronique) pour accroître l'efficacité et réduire la paperasserie.	. Normes de service
. **Le Secteur de la politique et la Direction générale des communications** tiennent à intervalles réguliers des réunions de l'administration centrale et des régions pour améliorer la communication entre les secteurs et les régions.	. Normes de service
. **La Direction générale des ressources humaines** élabore actuellement un programme d'orientation et un guide de l'employé.	. Normes de service . Perfectionnement professionnel

II - Normes de service

. La brochure d'**ISTC** intitulée ISTC et vous, qui contient des renseignements sur le mandat et les services du Ministère, a été publiée en novembre 1990.	. Mentalité de consultation
. Un sondage sur le mandat d'ISTC a été effectuée, pour permettre d'obtenir les vues des employés. Par suite de ce sondage, un certain nombre de recommandations ont été faites au Comité de direction du Ministère. Un autre sondage est prévu pour l'automne de 1991.	. Mentalité de consultation
. De nombreux secteurs ont installé des plaques indiquant la mission et les valeurs organisationnelles **d'ISTC**.	. Mentalité de consultation

II - Normes de service (suite)

Activités	Portée
. **La Direction générale des communications** a sensibilisé davantage les employés d'ISTC au rôle et aux objectifs de ce dernier.	. Mentalité de consultation
. **Le Secteur du tourisme** a cherché avant tout à préciser ce que serait un organisme axé sur la satisfaction de la clientèle.	. Mentalité de consultation . Dotation et délégation de pouvoirs
. **Le Secteur des finances, de la gestion du personnel et de l'administration** encourage ses clients à lui communiquer leurs idées sur la façon d'améliorer le service.	. Mentalité de consultation
. **ISTC du Québec** regroupe actuellement en un seul point, dans les sous-régions, les services fédéraux et provinciaux qui y sont assurés.	. Mentalité de consultation
. **ISTC du Québec, les Services juridiques, le Secteur des finances, de la gestion du personnel et de l'administration ainsi que l'Alberta** travaillent actuellement à éliminer les irritants administratifs inutiles.	. Mentalité de consultation
. **Le secteur de l'industrie, technologie et opérations régionales** a réduit la paperasserie grâce aux messages électroniques.	. Mentalité de consultation
. **Le Bureau de l'entrepreneurship et de la petite entreprise d'ISTC** coordonne actuellement le Programme de réduction de la paperasserie des petites entreprises appliqué dans l'ensemble du Ministère.	. Mentalité de consultation
. Diverses directions des **secteurs de l'industrie et technologie et opérations régionales** élaborent ou effectuent actuellement des sondages de leur clientèle afin de lui assurer un service de qualité.	. Mentalité de consultation
. **Le Sous-ministre** s'est adressé à tout le personnel en mars 1990. Une autre «Journée ISTC» est prévue pour le 23 mai 1991 afin d'informer davantage sur la mission et les valeurs du Ministère.	. Mentalité de consultation

II - Normes de service (suite)

Activités	Portée
. **La Direction générale des ressources humaines** a étudié la politique relative à l'examen du rendement et à l'évaluation de l'employé pour qu'on y tienne davantage compte de la qualité du service.	. Mentalité de consultation

III - Perfectionnement professionnel

. **ISTC** augmentera les allocations de formation de 25 pour cent pendant l'année financière 1991-1992, et de nouveau en 1992-1993.	. Normes de service
. **Les secteurs de l'industrie, technologie et opérations régionales et d'industries des biens d'équipement et de services** envisagent d'instaurer un Programme des stagiaires en administration qui leur permettront de promouvoir le personnel de soutien à des postes de niveau professionnel.	. Avancement des femmes et équité en matière d'emploi
. **Le Secteur de la politique** a eu recours à une version modifiée du Programme des cours et affectations de perfectionnement (CAP).	. Avancement des femmes et équité en matière d'emploi
. **Le nouveau Programme d'affectations ministérielles** (PAM) sera mis en oeuvre en avril 1991.	. Avancement des femmes et équité en matière d'emploi
. **ISTC** participe au Programme des stagiaires en administration dirigé par la Commission de la fonction publique.	. Avancement des femmes et équité en matière d'emploi
. **ISTC du Québec et les secteurs de l'industrie, technologie et opérations régionales et d'industries des biens d'équipement et de services ainsi que de la politique** ont créé des postes de perfectionnement des agents de commerce (AC-1 et AC-1P). **Le Secteur des sciences** a aussi créé des postes de perfectionnement.	. Avancement des femmes et équité en matière d'emploi
. **Le Secteur de la politique** a développé une liste de mentors pour les employés.	. Avancement des femmes et équité en matière d'emploi

III - Perfectionnement professionnel (suite)

Activités	Portée
. **Les secteurs de l'industrie, technologie et opérations régionales et d'industries des biens d'équipement et de services et la Région du N.-B./de l'Î.-P.-É.** ont tenu des séances d'information sur les ressources humaines et le perfectionnement professionnel.	. Avancement des femmes et équité en matière d'emploi
. **Les secteurs l'industrie, technologie et opérations régionales et d'industries des biens d'équipement et de services ainsi que du tourisme** examinent actuellement des façons de répondre d'une façon rentable aux besoins en formation et de suivre le plus économiquement possible l'ordre de priorité.	. Avancement des femmes et équité en matière d'emploi . Normes de service . Primes d'encouragement et récompenses
. **Les Services juridiques** appuient la formation et le perfectionnement continus de tout le personnel, conformément aux besoins et aux aspirations exprimés par ce dernier ainsi qu'à la juste répartition des ressources.	. Avancement des femmes et équité en matière d'emploi . Normes de service
. **Le Secteur de la politique** a établi des périodes de formation minimums (5 jours par année).	. Avancement des femmes et équité en matière d'emploi
. **La Région de l'Alberta** assure l'orientation professionnelle de chaque employé.	. Avancement des femmes et équité en matière d'emploi
. **La Région de l'Alberta** a élaboré un Programme de perfectionnement professionnel qui donne à tous les employés l'occasion d'acquérir de l'expérience dans divers champs d'activité du bureau régional.	. Avancement des femmes et équité en matière d'emploi
. **Le Secteur des programmes économiques des autochtones** répond aux besoins en formation du personnel car il vise à l'accroissement des compétences qui améliorent le service à la clientèle.	. Normes de service . Mentalité de consultation

III - Perfectionnement professionnel (suite)

Activités	Portée
. **ISTC** (via la **DGRH**) travaille en étroite collaboration avec la Direction du développement des ressources humaines (Secrétariat du Conseil du Trésor) pour faire progresser des dossiers tels que la formation (gestion, etc.), le déploiement, l'évaluation du rendement, l'équité en matière d'emploi, le plan de carrière et le perfectionnement professionnel.	. Normes de service
. Certains secteurs assurent de plus en plus des semaines de travail variables à leurs employés. Par exemple, **ISTC du Québec** a permis à une employée de travailler à la maison à temps partiel dans le cadre d'un projet-pilote.	. Normes de service . Avancement des femmes et équité en matière d'emploi
. **Le Secteur de la politique** a tenu des ateliers de développement professionnel d'une durée d'une journée préparés par la CFP à l'intention du personnel de soutien.	. Avancement des femmes et équité en matière d'emploi
. Certains secteurs du Ministère ont mis en oeuvre des projets pilotes portant sur des systèmes de rétroaction ascendante. D'autres envisagent d'en instaurer. **Le sous-comité du Développement organisationnel sur la rétroaction ascendante** a préparé un rapport et en fera la présentation au CDM.	. Normes de service
. **L'Analyse des besoins en formation** est effectuée actuellement pour déterminer ces derniers et formuler une stratégie de formation à long terme. Les agents de commerce, les autres agents et le personnel de soutien sont au nombre des employés qui seront visés par cette analyse.	. Avancement des femmes et équité en matière d'emploi . Normes de service . Mentalité de consultation

IV - Dotation et délégation de pouvoirs

. Un groupe de travail dirigé par un SMA examine actuellement les répercussions de la déstratification au sein de l'administration centrale et des bureau régionaux d'ISTC, ainsi que des stratégies possibles dans ce domaine.	. Mentalité de consultation . Perfectionnement professionnel . Normes de service . Avancement des femmes et équité en matière d'emploi

IV - Dotation et délégation de pouvoirs (suite)

Activités	Portée
. **ISTC** a élaboré une nouvelle structure organisationnelle comptant moins de niveaux de gestion, soit une réduction de 24,8 p. 100 des postes de gestion autorisés.	. Mentalité de consultation . Perfectionnement professionnel . Normes de service . Avancement des femmes et équité en matière d'emploi
. **ISTC du Québec** a éliminé un poste de directeur général en vue de créer une structure organisationnelle plus horizontale, d'améliorer les communications internes et d'augmenter l'accès direct au processus de prise de décision.	. Mentalité de consultation . Perfectionnement professionnel . Normes de service . Avancement des femmes et équité en matière d'emploi
. **Le Bureau régional du Nouveau-Brunswick/I.-du-P.-E.** s'est engagé dans la déstratification.	. Mentalité de consultation . Perfectionnement professionnel . Normes de service . Avancement des femmes et équité en matière d'emploi
. **Le Secteur des programmes économiques des autochtones, celui de la politique, celui des finances, de la gestion du personnel et de l'administration, celui des sciences et celui de l'industrie, technologie et opérations régionales, ainsi que la Région du Nouveau-Brunswick/de l'Île-du-Prince-Édouard et la Région de la Nouvelle-Écosse**, ont pris des initiatives pour accroître les dotations et les délégations de pouvoirs dont bénéficient les employés.	. Mentalité de consultation . Perfectionnement professionnel . Normes de service . Avancement des femmes et équité en matière d'emploi
. **Le Secteur des programmes économiques des autochtones** a commencé à exécuter un projet-pilote visant à envisager le recours à un budget d'exploitation unique pour améliorer l'efficacité de ses programmes et la gestion de ses ressources.	. Normes de service

IV - Dotation et délégation de pouvoirs (suite)

Activités	Portée
. **Le Ministre et le Sous-ministre** ont approuvé un document de délégation de pouvoirs d'ISTC qui assure des délégations supplémentaires (p. ex. en matière de voyages internationaux et de participation à des conférences), de sorte que les SMA ont maintenant les pouvoirs nécessaires pour déléguer davantage dans leurs secteurs respectifs.	. Mentalité de consultation . Perfectionnement professionnel . Normes de service . Avancement des femmes et équité en matière d'emploi
. On prend des initiatives qui permettront de reconnaître les auteurs de documents dans **les secteurs des programmes économiques des autochtones, de l'industrie, technologie et opérations régionales, des finances, de la gestion du personnel et de l'administration ainsi qu'à la Direction générale de la vérification des opérations.**	. Mentalité de consultation . Normes de service
. **Le Bureau du Secrétaire général** prend des initiatives pour promouvoir l'engagement individuel en matière de risques à courir et de «fierté professionnelle».	. Normes de service . Mentalité de consultation
. **La Région de la Colombie-Britannique** a modifié le processus de planification de l'année courante pour accroître la participation des employés ainsi que leur esprit de collaboration et d'innovation dans l'ensemble des bureaux.	. Mentalité de consultation . Primes d'encouragement et récompenses

V - Avancement des femmes et équité en matière d'emploi

Activités	Portée
. **ISTC** a établi un **groupe de travail sur l'avancement du femmes** pour étudier et faire des recommandations sur les questions touchants les femmes à ISTC.	. Perfectionnement professionnel
. **ISTC** a nommé une femme à un poste de niveau SMA, soit directeur exécutif régional à **ISTC du Québec.**	. Perfectionnement professionnel
. **Le secteur de l'industrie, technologie et opérations régionales** a augmenté le nombre de postes d'agent occupés par des femmes.	. Perfectionnement professionnel
. **Le Secteur des programmes économiques des autochtones** a créé le Comité de recrutement et de formation des autochtones pour continuer à mettre l'accent sur le recrutement d'agents autochtones qualifiés. L'objectif approuvé est une augmentation de 20 pour cent.	. Perfectionnement professionnel
. **ISTC du Québec** a accru la participation des femmes et des minorités aux concours et aux travaux des comités de sélection.	. Perfectionnement professionnel
. **La Région de la Nouvelle-Écosse** a accru la représentation des femmes au sein des comités de gestion administrative.	. Perfectionnement professionnel
. Des trousses d'information sur la garde des enfants sont à la disposition de tous les employés.	. Perfectionnement professionnel
. **Les secteurs de l'industrie, technologie et opérations régionales et d'industries des biens d'équipement et de services** élaborent actuellement un plan d'orientation professionnelle et de formation à l'intention du personnel de soutien féminin qui veut obtenir de l'avancement.	. Perfectionnement professionnel

VI - Primes d'encouragement et récompenses

Activités	Portée
. **ISTC** a un Programme de mesures d'encouragement qui offre aux employés les primes et les récompenses suivantes : - Primes à l'initiative - Primes au mérite - Primes de long service - Certificats de retraite des hauts fonctionnaires - Prix d'excellence - Prix pour services insignes	. Normes de service
. En 1990-1991, on a décerné 15 primes au mérite. Par comparaison, aucune prime n'a été décernée en 1988-1989.	. Normes de service
. Certains secteurs et certaines régions **d'ISTC** exécutent leurs propres programmes de primes à l'initiative pour inciter leurs employés à communiquer leurs idées aux responsables de ces derniers.	. Dotation et délégation de pouvoirs . Normes de service
. **ISTC** a créé le «Prix de contribution exemplaire» pour reconnaître le rendement exceptionnel d'un employé lorsqu'une prime au mérite serait inadéquate. Il consistera en un trophée distinctif sur lequel figurera le logo du Ministère et le ruban sans couture(s). Les SMA ont le pouvoir de le décerner.	. Normes de service
. **Le Secteur de la politique** examine actuellement des façons de reconnaître les réalisations individuelles et collectives.	. Normes de service . Perfectionnement professionnel
. **La région de Colombie-Britannique** a crée un prix de nature humoristique appelé le "Prix Dinosaure" à titre de reconnaissance aux employés et dans le but d'augmenter l'esprit d'équipe.	. Normes de service

VII - Initiatives générales

Activités	Portée
. **La Région de la Saskatchewan** a créé un Groupe de travail connu sous le nom de «FP 2000 - Sask Plus» pour étudier les recommandations des groupes de travail de FP 2000 et déterminer la meilleure façon de les mettre en oeuvre dans ses bureaux.	. Normes de service . Mentalité de consultation . Dotation et délégation de pouvoirs . Perfectionnement professionnel . Primes d'encouragement et récompenses . Avancement des femmes et équité en matière d'emploi
. **La Région du Manitoba** n'a pris aucune initiative précise mais elle s'occupe activement de modifier les processus relatifs aux langues officielles, à l'avancement des femmes, au perfectionnement professionnel, à la responsabilité et aux services axés sur la clientèle.	. Avancement des femmes et équité en matière d'emploi . Dotation et délégation de pouvoirs . Perfectionnement professionnel . Primes d'encouragement et récompenses . Normes de service . Mentalité de consultation
. **La Région de Terre-Neuve** a créé quatre groupes consultatifs de bénévoles chargés de suivre les questions relatives aux communications internes, au perfectionnement des employés, au milieu de travail et à la qualité des services, et de faire des recommandations à leur sujet.	. Avancement des femmes et équité en matière d'emploi . Dotation et délégation de pouvoirs . Perfectionnement professionnel . Primes d'encouragement et récompenses . Normes de service . Mentalité de consultation
. **La région de la Colombie-Britannique** a un plan en vue de la mise en oeuvre de mesures visant à améliorer les communications internes, le service aux clients, l'information technologique et le perfectionnement professionnel.	. Avancement des femmes et équité en matière d'emploi . Dotation et délégation de pouvoirs . Perfectionnement professionnel . Primes d'encouragement et récompenses . Normes de service . Mentalité de consultation