Industrie, Sciences et Technologie Canada
Industry, Science and Technology Canada

# EXAMEN D'ISTC SUR L'AVANCEMENT DES FEMMES

## RAPPORT DE L'ÉTAPE II

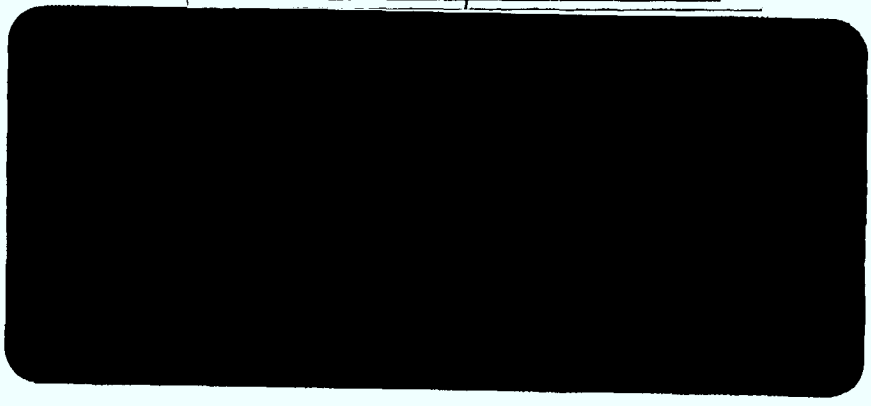
## JANVIER 1991

Canada

JL111 .W6 C34 QUEEN c.1
ISTC Task Force of the Adva
ncement of Women : phase II
: report = Examen d'ISTC s

DATE DUE - DATE DE RETOUR

| | |
|---|---|
| JUN 5 JUIN 1996 | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |



INDUSTRY CANADA/INDUSTRIE CANADA
64172

# EXAMEN D'ISTC SUR L'AVANCEMENT DES FEMMES

## RAPPORT DE L'ÉTAPE II

## JANVIER 1991

## SUR

- Le perfectionnement du personnel par la formation officielle
- Les horaires variables de travail
- Les mécanismes de soutien des responsabilités familiales
- La technologie
- Les questions relatives aux obstacles comportementaux

Government of Canada / Gouvernement du Canada

Regional Industrial Expansion / Expansion industrielle régionale

**INFORMATION CIRCULAR** / **CIRCULAIRE D'INFORMATION**

To – À

Distribution Listed Below
Distribution indiquée ci-dessous

Date: November 16, 1990

From: Deputy Minister

Subject

TASK FORCE ON THE ADVANCEMENT OF WOMEN

I am pleased to enclose a copy of the report which evolved over the summer of 1990 from the five Working Groups of the Task Force on the Advancement of Women. The recommendations they contain were approved by the Departmental Management Committee on October 3, 1990. Copies of the Executive Summary and the Recommendations were recently distributed to all employees.

These reports have followed on the work of the Phase I Secretariat on the Advancement of Women and two months of intensive discussions among Phase II Working Groups on Flexible Work Arrangements, Staff Development Through Formal Education, Support Mechanisms for Family Responsibilities, Impact of Technology and the Attitudinal Issues Group. They have taken a fundamental look at the way that the Department operates and views its employees, the policies already in place and those which are deemed to be lacking. The result has been the development of recommendations for a more supportive, progressive and innovative ISTC.

Date: Le 16 novembre 1990

De: Sous-ministre

Sujet

EXAMEN DE L'AVANCEMENT DES FEMMES

Je joins à la présente une copie du rapport qui a été élaboré au cours de l'été 1990 par chacun des cinq groupes de travail chargés de l'avancement des femmes. Les recommandations qui y figurent ont été approuvées par le Comité de direction du Ministère le 3 octobre 1990. Des copies du résumé et des recommandations ont été distribuées à tous les employés.

Ces rapports constituent le suivi de l'Étape I des travaux du Secrétariat de l'avancement des femmes et des nombreuses discussions (d'une durée de deux mois) des groupes de travail chargés de l'Étape II. Ces groupes comprennent ceux des horaires flexibles, du perfectionnement des employées grâce à un enseignement formel, des services de soutien liés aux responsabilités familiales, de l'incidence de la technologie et des questions relatives aux obstacles comportementaux. Ces groupes ont analysé en profondeur la façon dont fonctionne le Ministère et comment ce dernier considère ses employés, les politiques en vigueur et celles qui devraient être élaborées. Cela a entrainé l'élaboration de recommandations pour qu'ISTC soutienne davantage ses employés et pour qu'il soit plus progressiste et innovateur.

H.G. Rogers

Attachment — Pièce-jointe

Distribution:

- ☐ Ministers / Ministres
- ☐ Deputy Minister / Sous-ministre
- ☐ Associate DMs / SM associés
- ☐ ADMs and Equivalents / SMA et équivalents
- ☐ FEDCs / CFDE
- ☐ REXDs / DER
- ☐ Directors General / Directeurs généraux
- ☐ Directors / Directeurs
- ☐ Managers / Gestionnaires
- ☐ Chiefs / Chefs
- ☐ Offs & Sr Support Staff / Agents & Pers. de sout. princ.
- ☐ Admin. Units / Sections admin.
- ☒ All Staff / Tous les employés

# TABLE DES MATIÈRES

Les horaires variables de travail . . . . . 1

Le perfectionnement du personnel par la formation officielle . . . . . 25

Les mécanismes de soutien des responsabilités familiales . . . . . 48

La technologie . . . . . 76

Les questions relatives aux obstacles comportementaux . . . . . 86

# RAPPORT

# CONCERNANT LES HORAIRES VARIABLES DE TRAVAIL

Préparé par le Groupe de travail
concernant les horaires variables de travail

26 septembre 1990

# RAPPORT CONCERNANT LES HORAIRES VARIABLES DE TRAVAIL
11 septembre 1990

## INTRODUCTION

Soutenu par une bonne infrastructure et reconnu pour ce qu'il est vraiment, l'horaire variable de travail avantage à la fois tous les employeurs et les employés. Il permet particulièrement aux femmes d'équilibrer responsabilités familiales et objectifs de carrière. Bien géré, ce genre d'horaire peut accroître le moral et la productivité de tous. Il aide en outre à recruter et à conserver les services de personnes compétentes.

Les femmes d'aujourd'hui sont très soucieuses de faire partie de la population active. Fondée, comme chez les hommes, sur la nécessité de pourvoir à leurs besoins et à ceux de leurs familles, cette préoccupation ne devrait pas diminuer à l'avenir.

Le taux de participation des femmes à la population active du Canada a augmenté régulièrement depuis les années 1950. De moins du quart (24,1 %) de toutes les femmes canadiennes en 1951, il est passé successivement à 39,9 % en 1971 et à 55,4 % en 1986, comparativement au taux de participation des hommes à la population active qui est demeuré stable au cours de la même période (76,4 % en 1971 et 77 % en 1986). En 1986, 5,6 millions de femmes et 7,5 millions d'hommes faisaient partie de la population active, une augmentation de 85,2 % dans le cas des femmes par rapport à 30 % pour les hommes en 15 ans.

Si les hommes de la population active occupent une vaste gamme d'emplois, les femmes sont encore cantonnées dans une petite variété d'emplois. La concentration des femmes qui occupent des emplois traditionnellement "féminins" (travail de bureau, vente et services), où le salaire est bas et les opportunités rares, a augmenté depuis 15 ans.

Les statistiques relatives à l'effectif d'Industrie, Sciences et Technologie Canada (ISTC) sont très semblables à celles de la population active en général en ce qui a trait aux femmes. Celles-ci constituent approximativement 48 % de l'effectif du Ministère. Toutefois, comme c'est le cas dans l'ensemble du pays, on retrouve le plus de femmes (68 %) dans les groupes professionnels du soutien. Les femmes gestionnaires occupent en général le bas de l'échelle de leur groupe.

Comme les temps changent et que la composition de la population active se modifie, le gouvernement et les entreprises du secteur privé ont de plus en plus recours aux horaires variables de travail et encouragent les employés à se prévaloir de congés facultatifs pour s'acquitter de leurs responsabilités familiales, poursuivre des objectifs personnels ou se perfectionner. Les options offertes sont le travail à temps partiel, l'horaire variable, la semaine de travail comprimée, le partage d'emploi, le travail à la maison et le congé.

Certaines de ces options figurent déjà dans les conventions collectives à titre de congés que les employés ont le droit de demander. D'autres sont des projets pilotes envisagés comme de "meilleures pratiques de gestion". Les ministères et les entreprises du secteur privé ont utilisé ce genre d'ententes avec beaucoup de succès. En voici quelques

exemples :

Secteur public

- Emploi et Immigration Canada a mis en oeuvre un projet pilote autofinancé de congé en octobre 1988. En mai 1990, 63 employés du Ministère (34 hommes et 29 femmes) avaient participé au programme. Sept autres ministères ont établi depuis leur propre programme (42 employés actuellement inscrits). ISTC est en train de mettre sur pied un programme de congé autofinancé.

- Quelque 450 employés de Douanes et Accise à Ottawa (sur environ 1 500) ont une semaine de travail comprimée. Il est important de noter qu'ils proviennent de diverses catégories d'emploi (notamment CO, PM, SCY, CR et AS) et que leurs principaux clients sont des entreprises canadiennes, comme dans le cas d'ISTC. En tout, 80 employés du Ministère ont une semaine de travail comprimée, ce qui est le propre de peu de secteurs, sauf au bureau régional de l'Ontario (46 employés). On en retrouve par ailleurs 26 au service des Finances, du Personnel et de l'Administration.

- Le ministère de l'Industrie, des Sciences et de la Technologie ne possède pas pour le moment de ligne de conduite régissant le travail à la maison, même si un de ses agents de commerce principal travaille actuellement à la maison deux jours par semaine dans le cadre d'un projet pilote d'un an (le Ministère mettra bientôt en oeuvre un autre projet pilote dans l'Ouest canadien). Le travail à la maison s'effectue en général surtout sur la base de projets pilotes au sein du gouvernement fédéral. Transports Canada est par exemple en train de mettre en place un projet pilote de six mois visant 20 à 25 employés. Le ministère de l'Emploi et de l'Immigration et Agriculture Canada ont lancé des programmes de travail à la maison à l'intention d'employés handicapés.

Secteur privé

- Chez Hewlett-Packard, la réévaluation des directives sur le congé de maladie a entraîné l'établissement du programme de congé mobile combinant congés annuels et congés de maladie. Il s'agit d'un plan en vertu duquel les employés peuvent bénéficier de 15 à 30 jours de congé par année (selon leurs états de service), pouvant être utilisés comme congés annuels ou de maladie. Une partie des congés non utilisés peut être reportée d'année en année, jusqu'à concurrence d'un versement en espèces après 20 ans de service. La période de congés reportés peut être transformée en congés annuels additionnels, en congés temporaires pour cause de maladie dans la famille ou en raison de problèmes avec les enfants. Elle peut finalement être transformée en allocations en espèces.

- Northeast Utilities a adopté un programme de partage d'emploi pour recruter et conserver les services d'employés qui veulent abandonner leur emploi parce qu'ils ne peuvent plus concilier 40 heures de travail par semaine avec leurs responsabilités familiales. La compagnie a mis en oeuvre en 1986 un projet pilote

de partage d'emploi visant 50 paires de travailleurs sur 10 000 employés. La compagnie dit qu'elle a ainsi réussi à susciter l'intérêt de beaucoup de candidats en plus d'améliorer la productivité, de diminuer le recours aux congés de maladie et aux congés pour besoins personnels. La main-d'oeuvre doit en outre être renouvelée moins rapidement et le moral des employés s'améliore.

Pourtant, même si tous ces mécanismes sont en place, la direction d'ISTC considère encore que les employés qui veulent profiter des congés facultatifs, particulièrement les femmes, ne prennent pas leur carrière au sérieux. Quant aux employés dont l'horaire de travail est variable, ils estiment que cela nuit grandement à leur carrière.

Il est important de noter que les activités de Fonction publique 2000 ont été prises en considération dans le cadre de l'examen des ententes en matière d'horaires de travail variables par le Groupe de travail. Le plan d'action du groupe doit servir de complément aux initiatives déjà recommandées par l'étude de FP 2000. Le Groupe de travail du Ministère sur les horaires de travail variables a relevé quelques-unes des préoccupations de FP 2000. Mentionnons également que le Groupe de travail sur la gestion des ressources humaines a aussi été consulté et appuie nos recommandations.

## HORAIRES VARIABLES POSSIBLES

Voici les types d'horaires variables envisagés : le partage d'emploi, les plages variables, le travail à la maison, la semaine de travail comprimée, le travail à temps partiel et les congés payés, non payés et autofinancés.

### PARTAGE D'EMPLOI

Le partage d'emploi est une entente selon laquelle des personnes partagent un poste à temps plein, chacune travaillant régulièrement à temps partiel sur une base permanente. Il possède cependant toujours deux caractéristiques particulières.

1. Il s'agit d'une entente volontaire entre deux employés et leur employeur en vue de partager les responsabilités et les fonctions d'un poste à temps plein parce que chacune des personnes veut travailler moins longtemps qu'à temps plein.

2. Il s'agit d'une entente régulière, sur une base permanente, selon laquelle les employés partagent le revenu, les avantages sociaux et les droits du poste à temps plein. Les employés du Ministère qui travaillent moins de 30 heures par semaine sont considérés comme des employés à temps partiel. Leurs avantages sociaux sont par conséquent calculés au prorata et ils n'ont pas le droit de verser des cotisations au Régime de pension de retraite de la Fonction publique. Ils ne reçoivent pas non plus de prestations de décès.

### PLAGES VARIABLES

Les plages variables sont des calendriers de travail qui permettent aux employés

de varier l'heure à laquelle ils se présentent au travail et le quittent, à l'intérieur d'un cadre fixé par la direction. Les plages flexibles se trouvent au début et à la fin de la journée, entourant une "plage fixe" au cours de laquelle tous les employés doivent être présents. L'horaire variable est tel qu'un nombre standard d'heures doit être travaillé à l'intérieur d'une période donnée (trente-sept heures et demie par semaine de cinq jours).

Deux variations de l'horaire variable sont possibles :

1) Les employés choisissent de temps en temps des heures fixes d'arrivée et de départ pour une période définie et travaillent sept heures et demie par jour en fonction du calendrier convenu.

2) Les heures d'arrivée et de départ peuvent varier quotidiennement. Les employés arrivent au travail et quittent à des moments différents chaque jour, à condition de travailler sept heures et demie par jour.

. TRAVAIL A LA MAISON

Le travail à la maison est une entente selon laquelle l'employé accomplit ses fonctions normales à la maison au lieu du bureau pendant un certain nombre de jours de la semaine de travail. L'employé peut communiquer ou non avec le bureau par ordinateur. L'éclosion du vocabulaire relatif à ce type d'entente de travail a notamment donné naissance à des expressions comme le traditionnel "travailleur à la maison", le travail au choix, le télétravail (avec un ordinateur en ligne) et le bureau satellite (succursale à la maison).

. SEMAINE DE TRAVAIL COMPRIMÉE

La semaine de travail comprimée est un autre genre de calendrier de travail permettant à l'employé à temps plein de demeurer plus longtemps au travail chaque jour afin de convertir ses heures additionnelles de travail quotidien en "jours de congé désigné" au cours d'une période déterminée.

. TRAVAIL A TEMPS PARTIEL

Le travail permanent ou régulier à temps partiel est une entente permettant à l'employé de travailler moins longtemps tout en demeurant un employé à part entière de l'organisation, bénéficiant de la sécurité d'emploi et des autres droits offerts aux employés à temps plein. Les employés à temps partiel travaillent moins de 30 heures par semaine, leurs avantages sociaux sont calculés au prorata comme dans le cas du partage d'emploi et ils n'ont pas le droit de verser des cotisations au Régime de pension de retraite de la Fonction publique.

. CONGÉS

Le congé est une période d'absence autorisée du travail sans perte des droits d'emploi. Voici ce que comprend le congé aux fins du présent rapport :

i) CONGÉS PAYÉS : congé annuel, congé de maladie, congé pour raisons familiales, congés d'examen, de perfectionnement ou à des fins

de sélection du personnel, congé compensatoire et congé d'accident du travail.

ii) CONGÉS NON PAYÉS : congé de garde et de soins, congé à des fins personnelles, congé de déménagement et d'éducation.

iii) CONGÉS AUTOFINANCÉS : ce type de congé permet aux employés nommés pour une période indéterminée de reporter le versement d'un maximum de 33 1/3 % de leur salaire brut afin de financer une période d'absence de leur travail et de reprendre leur emploi normal à la fin du congé.

## RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

En réponse à la publication en avril 1990 du rapport intitulé "Au-delà des apparences" par le Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique, ISTC a formé un Comité directeur, un Comité consultatif et un Groupe de travail chargés d'examiner l'avancement des femmes au Ministère. Les constatations de la première étape ont été revues par le Comité de gestion du Ministère en juin 1990 et les résultats ont été publiés dans un rapport d'examen d'ISTC concernant l'avancement des femmes. Ce rapport a été distribué à tous les employés à la fin de juillet 1990.

La Phase I concluait que le Secrétariat à l'avancement des femmes doit examiner l'utilisation courante des horaires de travail variables au Ministère avec l'aide de la Direction générale des ressources humaines et sensibiliser les gestionnaires à une démarche fondée sur de "meilleures pratiques de gestion".

Un Groupe de travail sur les horaires de travail variables a été formé dans le cadre de la deuxième phase à partir de la liste des volontaires du Comité consultatif. Ce Groupe présidé par Emilee Pedruchny du Bureau régional de Winnipeg s'est réuni trois fois entre juillet et août 1990. Chaque possibilité d'horaire de travail variable a fait l'objet d'un rapport par un membre du Comité.

## SITUATION ACTUELLE

Afin de revoir la situation des horaires de travail variables à ISTC, le Groupe a examiné les lignes de conduite courantes du Ministère, a pris en considération les efforts de FP 2000 et consulté le Groupe de travail du Ministère sur la gestion des ressources humaines. Il a relevé d'autres horaires de travail variables non visés par les conventions collectives du Ministère et a consacré beaucoup de temps et d'énergie à déterminer et à étudier de "meilleures pratiques de gestion". L'examen a mis en valeur les deux aspects suivants :

1. L'utilisation limitée.

2. L'autorisation de la direction.

Utilisation limitée

Le Ministère possède des lignes de conduite bien établies concernant de nombreux types d'ententes en matière d'horaires de travail variables (plages mobiles, congés, travail à temps partiel, etc.), mais très peu d'employés en profitent. Voici pourquoi :

a) Les employés qui profitent d'un horaire de travail variable ne sont pas considérés comme des personnes vouées à leur carrière. Il peuvent être laissés de côté à l'occasion de projets importants ou ne pas obtenir de promotions.

b) Les employés à temps plein peuvent devenir irrités parce qu'ils estiment que leur charge de travail augmente afin de compenser pour un employé à temps partiel.

c) De nombreux emploÿés considèrent par conséquent les horaires de travail variables comme une sorte d'avantage accessoire.

Autorisation de la direction

Les horaires de travail variables sont actuellement approuvés à la discrétion des gestionnaires. Les employés insatisfaits n'ont pas d'autre choix pour le moment que d'invoquer leur convention collective et demander à leur syndicat d'intervenir, ce qui les place dans une position très délicate.

Voici les raisons les plus communes données par la direction pour refuser d'accorder des horaires de travail variables :

a) ce genre d'horaire ne correspond pas au contrôle traditionnel de la direction sur les heures de travail des employés et les empêche de gérer à vue, ce qui les oblige à superviser selon la qualité, la quantité et l'opportunité des activités;

b) de nombreux gestionnaires estiment que cela cause des problèmes opérationnels parce qu'ils doivent composer avec la charge de travail d'un employé absent parce que son horaire est variable;

c) les employés sont souvent incapables de justifier leur désir d'avoir un horaire variable de façon que les gestionnaires comprennent la demande et les avantages et désavantages qu'elle comporte.

Il a également été noté que l'approbation des horaires variables dépend plus du rapport entre le gestionnaire et l'employé que de normes établies de mise en oeuvre de ce genre d'entente.

## AVANTAGES ET DÉSAVANTAGES

### AVANTAGES

L'examen des "meilleures pratiques de gestion" démontre que l'application et la mise en

valeur des horaires variables comportent de nombreux avantages, dont voici quelques-uns des plus marquants :

Pour l'employé

. La possibilité de concilier responsabilités familiales et plan de carrière.

. Une attitude plus positive.

. Un engagement plus grand.

. Plus de temps à consacrer à des activités de perfectionnement professionnel ou personnel.

Pour l'employeur

. Le taux de renouvellement du personnel, celui d'absentéisme et les retards diminuent dans les organismes qui ont recours à l'horaire variable, parce que les employés peuvent établir un calendrier de travail qui tient compte de leurs besoins personnels.

. Les horaires variables constituent dans la plupart des cas un avantage peu coûteux qui est très apprécié par les employés.

. Les organismes augmentent souvent la durée de la journée de travail de l'organisation lorsqu'ils utilisent l'horaire variable (plus d'heures de présence au travail en raison de la semaine de travail comprimée ou de la plage mobile).

. Tous les exemples de "meilleures pratiques de gestion" démontrent que le moral des employés, leur degré d'engagement et leur productivité augmentent avec le recours aux horaires variables.

. Les compétences de l'effectif augmentent du fait que de nombreux employés profitent des horaires variables pour se perfectionner, ce qui est important pour l'employeur en raison de la rapidité du changement technologique.

. Les horaires variables aident la direction à encourager les gestionnaires à respecter un plan de travail, qui constitue aussi un outil d'évaluation du rendement de l'employé.

. L'équité interne jointe à un traitement et à des avantages sociaux concurrentiels sont des facteurs importants pour conserver les services d'employés compétents.

. Il est possible d'attirer les services de candidats plus compétents en leur offrant un traitement et une gamme d'avantages meilleurs que les concurrents.

## DÉSAVANTAGES

Si les horaires variables présentent des avantages considérables pour un organisme, il est important de noter certains désavantages.

. Les syndicats s'inquiètent souvent du fait que les employés peuvent perdre un certain nombre de droits et d'avantages sociaux en raison de l'introduction des horaires variables.

. Les employés sont plus difficiles à rejoindre, les réunions sont moins faciles à organiser et il est parfois malaisé de coordonner le travail d'employés dont l'horaire varie.

. De nombreux gestionnaires sont très préoccupés par la supervision et l'évaluation des employés. Certains se demandent comment savoir si les employés travaillent quand on ne peut pas les voir.

Si les préoccupations mentionnées ci-dessus sont communes à toutes les ententes en matière d'horaire variable, il faut également savoir que chaque entente comporte des problèmes particuliers, comme la sécurité des données informatisées dans le cas des employés qui travaillent à l'extérieur du bureau.

## RECOMMANDATIONS

1) APPROBATION DE LA DIRECTION ET RAPPORT ANNUEL DE MISE EN OEUVRE

Que la direction, reconnaissant que les horaires variables améliorent le moral et la productivité, approuve et encourage l'établissement d'ententes en la matière au Ministère, sous réserve des exigences opérationnelles, et qu'un rapport annuel de la mise en oeuvre de ces ententes soit préparé.

2) CAMPAGNE DE SENSIBILISATION

Qu'un "Manuel pratique" sur les horaires de travail variables soit préparé à l'intention de la direction et des employés.

A l'intention de la direction

- mettre en valeur les avantages et les désavantages;
- exposer le processus d'approbation;
- indiquer les moyens de respecter les exigences opérationnelles quand les employés ont un horaire variable.

A l'intention des employés

- exposer la marche à suivre pour demander un horaire variable;

- indiquer les types d'horaires variables offerts;
- mettre en valeur les avantages et les désavantages;
- créer, à des fins de consultation, un répertoire des employés qui ont déjà un horaire variable.

3) PROGRAMME DE SENSIBILISATION DES GESTIONNAIRES DES RESSOURCES HUMAINES

Élaborer un cours annuel interne de gestion des ressources humaines afin de permettre aux gestionnaires d'examiner les valeurs et la dynamique nouvelle de l'effectif moderne. Le programme serait axé sur le recours à l'horaire variable afin de recruter des employés productifs et de conserver leurs services et il porterait également sur les façons de supprimer les obstacles comportementaux relatifs aux employés dont l'horaire de travail est variable, à savoir la perception qu'ils ne sont pas voués à leur carrière, que ce type d'entente est un avantage accessoire, etc.

## RÉSUMÉ

Les ententes en matière d'horaire de travail variable ne fonctionneront pas sans l'engagement de la haute direction, du superviseur immédiat et de l'employé. La question pourrait être soulevée à la conférence EX-SM afin de la mettre en valeur.

Les études ont démontré qu'il existe plus de situations d'horaires de travail variables dans le secteur privé qu'au gouvernement. Le secteur privé a reconnu depuis longtemps que la mise en place de mécanismes d'aide aux employés qui ont des problèmes familiaux améliore la productivité et le moral de l'employé, tout en réduisant le taux d'absentéisme.

Il importe que la haute direction du Ministère prenne visiblement l'initiative afin de créer un environnement qui encouragera les employés et les aidera à profiter des horaires variables. L'effectif demeurera ainsi compétent, productif et engagé.

## PLAN DE TRAVAIL

1) APPROBATION DE LA DIRECTION ET RAPPORT ANNUEL DE MISE EN OEUVRE

a) La question des ententes en matière d'horaire variable doit être examinée à la conférence EX-SM de novembre. Une note de service à l'intention de tous les employés encouragera ensuite l'utilisation d'un horaire variable lorsque c'est possible.
Aucun coût.

b) Le Ministère établira une ligne de conduite sur les congés autofinancés et veillera à ce que les gestionnaires la favorisent et l'appuient.
Aucun coût.

c) Un rapport sera préparé chaque année à l'intention du Comité de gestion du Ministère, utilisant par exemple des systèmes internes comme le Système de gestion comptable des ressources (SGCR) ou le Système d'information sur les ressources humaines (SIRH).
Aucun coût.

2) CAMPAGNE DE SENSIBILISATION

a) La Direction générale des ressources humaines doit réunir des renseignements devant servir à l'élaboration du "Manuel pratique".
Coût minime.

b) La Direction générale des ressources humaines doit retenir les services d'un consultant en la matière afin d'élaborer et de publier le Manuel pratique.
Coût : 20 000 $ pour l'élaboration du manuel et 20 000 $ pour l'impression et la distribution (total de 40 000 $).

3) PROGRAMME DE SENSIBILISATION DES GESTIONNAIRES DES RESSOURCES HUMAINES

a) Il faut retenir les services d'un consultant en ressources humaines qui élaborera le cours en collaboration avec la Direction générale des ressources humaines.
Coût : 15 000 $.

b) Des instructeurs doivent être chargés de donner le cours aux gestionnaires du Ministère (environ 148).
Coût : 200 $ par participant (total d'environ 30,000 $).

ANNEXE A

## QUESTIONS

Le Groupe d'étude de la Phase III doit examiner les questions suivantes, soulevées par le Groupe de travail :

- La "plage fixe" actuelle doit être revue à la lumière des changements de la société. Certaines écoles aux prises avec des réductions budgétaires envoient maintenant les enfants plus tôt à la maison. Les parents touchés sont nombreux. D'autres facteurs aussi importants peuvent également être considérés.

- Il faut prolonger la "période de récupération" des employés qui, au retour d'un congé, doivent rembourser les cotisations versées en double par l'employeur pendant leur absence.

- ISTC doit établir une ligne de conduite du Ministère fondée sur la directive du Conseil du Trésor concernant le travail à temps partiel.

- Des lignes directrices relatives au travail à la maison doivent être préparées afin d'assurer la sécurité des documents apportés à la maison ou récupérés par voie électronique.

- Parallèlement à la publication prévue en avril 1991 de la ligne de conduite du Conseil du Trésor sur le travail à la maison, il faut continuer d'examiner les règlements susceptibles d'affecter les ententes en matière de travail à la maison (zonage, assurance et responsabilité des biens, impôts, accident du travail).

- Il faut suivre l'évolution de FP 2000 afin d'en mesurer les effets sur le Ministère et sur les horaires variables offerts aux employés.

- Il faut examiner l'utilisation du nouveau Programme d'affectation du Ministère afin de répondre aux besoins et aux attentes des employés concernant les horaires variables.

- Le Ministère ne doit pas établir une ligne de conduite indépendante sur le travail à la maison. Il est préférable qu'il continue d'oeuvrer au sein de l'équipe du Conseil du Trésor qui est en train d'en préparer une pour 1991. Les projets pilotes sur le travail à la maison doivent cependant être poursuivis et examinés en ce qui a trait à tous les groupes professionnels d'ISTC.

## ANNEXE B

Les pages qui suivent présentent des études de cas relatives à diverses "meilleures pratiques de gestion" appliquées par des entreprises du secteur privé qui ont recours à l'horaire variable.

## EXPÉRIENCE ORGANISATIONNELLE EN MATIÈRE D'HORAIRE VARIABLE

### International Business Machines Corporation (IBM)

**Description** - Cette entreprise s'occupe de systèmes, d'équipement et de services de traitement de l'information. Son siège social est à Westchester County, New York, et elle compte 225 000 employés internes.

**Pourquoi elle a recours à l'horaire variable** - Le programme "d'horaires de travail personnalisés" sert les intérêts des employés, de la compagnie et de la collectivité parce qu'il donne plus de latitude aux employés en ce qui a trait à l'heure à laquelle ils arrivent au travail et le quittent. Ce projet pilote de 90 jours mené par IBM à San Francisco et à San Jose en 1981 est appliqué depuis dans l'ensemble de la compagnie. Il est avantageux à la fois pour l'entreprise et pour les employés et répond particulièrement aux besoins des femmes, des parents célibataires et des familles avec de jeunes enfants dont les deux parents travaillent.

**Processus de mise en oeuvre** - Presque tous les employés internes d'IBM y sont admissibles. Ceux des bureaux européens de l'entreprise bénéficient de programmes semblables depuis le début des années 1970 (avec quelques variantes selon les pays).

Les employés des États-Unis peuvent arriver au travail et le quitter 30 minutes avant ou après l'heure repère. L'autorisation d'un gestionnaire est obligatoire et ceux-ci examinent les postes de leur service afin de déterminer comment les employés peuvent profiter du programme.

Les possibilités sont grandes. L'horaire de travail variable permet à l'employé de changer son heure quotidienne d'arrivée selon des limites établies. L'horaire étalé le laisse choisir une des heures d'arrivée déterminées à l'avance par la direction. L'horaire personnalisée s'applique lorsqu'une situation d'affaires ou de famille oblige un gestionnaire à établir avec un employé un calendrier particulier pour une période précise. L'horaire fixe dépend de questions d'affaires ou des exigences d'un client. La flexibilité est limitée dans certains services, où l'heure repère peut par exemple être dépassée ou précédée par seulement 15 minutes. Aucun des horaires possibles ne permet de reporter du temps d'une journée à une autre.

**Répercussions à l'heure actuelle :** La compagnie a notamment pour objectif d'inclure le plus d'employés possible dans le programme et d'établir un horaire tenant à la fois compte de leurs besoins et de ceux de l'entreprise. IBM a par conséquent produit une bande vidéo afin d'expliquer aux gestionnaires ce qu'est l'horaire variable.

Le programme a été extraordinairement bien reçu par les employés.

SOURCE : Directeur du traitement et des avantages sociaux, siège social d'IBM, 1988.

### Pitney Bowes Inc.

**Description :** Cette entreprise dont le siège social abrite approximativement 6 000 employés à Stamford, au Connecticut fabrique de l'équipement de bureau.

**Pourquoi elle a recours à l'horaire variable** - Le programme a été conçu pour donner plus de souplesse aux employés de bureau. On considère que puisqu'ils sont des adultes, ils seront traités comme des adultes. Le programme facilite le recrutement parce que les candidats qui ont des enfants d'âge scolaire le trouvent particulièrement intéressant. Il aide également à diminuer les problèmes d'absentéisme et de temps perdu. L'entreprise qui offre un horaire de travail variable peut s'attendre à ce que ses employés n'utilisent pas beaucoup de congés de maladie.

**Processus de mise en oeuvre** - Environ 1 100 employés de bureau non exonérés du siège social ont droit à l'horaire variable. Bien qu'il ne soit pas permis d'accumuler les heures additionnelles de travail au-delà d'une semaine donnée, l'employé qui travaille trente-sept heures et demie en moins de cinq jours a droit à une demi-journée de congé.

La mise en oeuvre du programme se fait par département, dont le chef détermine la plage fixe. Les superviseurs doivent veiller à ce que les lignes téléphoniques soient prises en considération.

**Répercussions à l'heure actuelle** - Ce programme établi à la fin des années 1970 exige de la collaboration de la part de l'employeur et de l'employé et nécessite plus de supervision. Les gens qui ont un horaire variable l'apprécient toutefois beaucoup et semblent prêts à faire un petit effort de plus pour que cela fonctionne.

Les employés se sentent vraiment punis lorsque ce privilège leur est retiré pour des raisons disciplinaires et ils luttent pour le reprendre. L'horaire de travail variable fait maintenant partie intégrante de l'organisme.

SOURCE : Entrevue téléphonique avec le gestionnaire du personnel du siège central de Pitney Bowes (juin 1988).

## EXPÉRIENCE ORGANISATIONNELLE EN MATIÈRE DE SEMAINE DE TRAVAIL COMPRIMÉE

### Shell Canada Limitée

**Description** : L'usine de produits chimiques de Shell Canada à Sarnia, Ontario fabrique du polypropylène et de l'alcool isopropylique. L'installation exploite un processus permanent, sept jours par semaine, 24 heures par jour.

**Pourquoi elle a recours à l'horaire variable** - Quand l'usine a été construite, il était très important de maximiser le rendement économique et humain et d'assurer la meilleure qualité possible de vie au travail. Cette qualité a été définie en partie comme la création d'un milieu d'apprentissage, nécessitant la réorganisation du travail par postes. Une autre raison de réexaminer la marche à suivre était l'érosion de l'effectif associée au travail par postes, devenu de plus en plus impopulaire auprès des employés en raison du bouleversement social qu'il cause. Il fallait donc faire quelque chose à propos des coûts de renouvellement, de recrutement et de formation qui en découlaient.

**Processus de mise en oeuvre** - La première étape a été la conversion des postes de huit à douze heures, réglant ainsi certains problèmes (les employés étaient plus heureux d'avoir trois jours de congé par semaine et plus de travail le jour), pour en créer des nouveaux. Il était par exemple plus difficile de remplacer les absents quand la semaine de travail est comprimée, il fallait résoudre la question des heures supplémentaires et calculer à nouveau les congés payés.

L'étape suivante de mise en oeuvre nécessitait un réaménagement majeur des calendriers de travail, de la formation et du style de gestion. Il s'agissait d'obtenir des employés polyvalents et de réduire la quantité de travail par postes. L'usine a donc refait fondamentalement l'organisation, le travail par postes et le régime de travail normal ont été combinés et le temps consacré à la formation est maintenant inclus dans l'horaire normal.

**Répercussions à l'heure actuelle** - Les employés travaillent moins en dehors des heures normales et sont plus autonomes. Les travailleurs par postes sont polyvalents et se perfectionnent continuellement. Les représentants du syndicat et de la direction ont travaillé ensemble pour assurer le succès du programme.

SOURCE : Stanley D. Nollen, New Work Schedules in Practice : Managing Time in a Changing Society, Work in America Institutes Series (New York : Van Nostrand Reinhold, 1982), 83-93.

## EXPÉRIENCE ORGANISATIONNELLE EN MATIÈRE DE CONGÉ

**Lotus Development Corporation**
**Description :** Cette entreprise de logiciels se trouve à Cambridge, au Massachusetts et compte 2 000 employés à l'échelle mondiale.

**Pourquoi elle a recours à l'horaire variable** - L'employé moyen de Lotus a 31 ans et la compagnie compte approximativement autant d'employés féminins que masculins. Les membres de l'effectif sont nombreux à essayer de concilier carrière et famille et certains ont déjà dû commencer à s'occuper de l'éducation de leurs enfants.

L'industrie du logiciel est très concurrentielle et stressante. Les heures de travail sont très longues chez Lotus et comme les employés sont souvent appelés à travailler à la maison, la compagnie veut reconnaître leurs besoins personnels et familiaux. Lotus estime faire un grand pas pour ses employés en leur offrant la possibilité de prendre un congé parental. Elle ne veut pas perdre ses employés seulement parce qu'ils mettent des enfants au monde et elle est prête à leur fournir plus de congés et un meilleur salaire pour les garder.

**Processus de mise en oeuvre** - Dans le cas du parent qui assume la responsabilité primaire à l'égard de l'enfant, le gestionnaire et l'employé négocient un congé payé d'une durée maximale de quatre semaines. A son retour, l'employé peut également travailler à temps partiel et bénéficier d'un horaire variable.

Le service des ressources humaines de Lotus facilite cette négociation en interprétant la ligne de conduite et en fournissant des renseignements. Une entente en matière de congé parental est signée.

L'octroi de congés est une décision d'affaires importante. D'autres personnes doivent prendre la place de l'employé en congé. Dans le cas de nouveaux produits en voie d'élaboration ou sur le point d'être lancés, les services du parent en congé peuvent être indispensables. On peut parfois lui demander de continuer à travailler à la maison avec un ordinateur et un modem.

Lotus avait l'intention de construire en 1989 une garderie dans ses nouveaux bureaux.

**Répercussions à l'heure actuelle** - Le programme de congés lancé en mai 1985 est très populaire auprès des employés. Tout le monde est prêt à faire des concessions parce que les employés qui ne sont pas en congé sont conscients qu'ils se retrouveront peut-être un jour de l'autre côté de la barrière.

L'entreprise, qui existe depuis seulement six ans, estime qu'elle prépare la voie à d'autres types de congé, notamment en ce qui a trait aux personnes qui prennent soin de victimes du SIDA ou dont le conjoint est atteint d'une maladie terminale.

SOURCE : Entrevue téléphonique avec les responsables du perfectionnement des ressources humaines de Lotus (juin 1988).

## EXPÉRIENCE PERSONNELLE EN MATIÈRE DE TRAVAIL À LA MAISON

### Pacific Bell

**Description :** Pacific Bell est une entreprise de télécommunications qui fait partie du Pacific Telesis Group installé à San Francisco. Elle fournit, par le biais de ses succursales, des services de télécommunications à 22 millions de personnes de la Californie et du Nevada.

**Pourquoi elle a recours au travail à la maison** - Le "projet de télétravail" entrepris en 1985 avait deux objectifs, à savoir (1) aider les autres à élaborer des programmes de télétravail utilisant mieux la capacité du réseau public et (2) répondre aux besoins des employés qui doivent travailler autrement.

**Processus de mise en oeuvre** - Tous les gestionnaires qui le désirent peuvent participer au programme, sous réserve de l'approbation de leur superviseur.

L'employé intéressé et son supérieur doivent remplir un questionnaire où ils indiquent notamment pourquoi ils doivent travailler à la maison (par exemple pour des raisons de productivité ou à cause du coût de l'espace de bureau), ils doivent présenter des avantages ou des résultats commerciaux quantifiables et déterminer comment les mesurer. Il leur faut en outre établir le calendrier proposé de travail à la maison de l'employé, indiquer l'espace physique dont il a besoin et faire état des responsabilités de son poste.

L'employé intéressé et son supérieur participent à une session d'orientation d'une demi-journée afin de passer les détails pratiques en revue et le service juridique de l'entreprise rédige un protocole d'entente.

Les employés qui travaillent à la maison obtiennent une ligne d'affaires spécialement pour le télétravail. Tous leurs coûts de communications téléphoniques reliés au travail, y compris les frais d'interurbain, sont payés par Pacific Bell.

**Répercussions à l'heure actuelle** - La compagnie compte entre 500 et 1 000 employés qui travaillent ailleurs pour elle, soit à la maison, dans des locaux avoisinants ou dans des bureaux satellites. Pacific Bell fait état de frais négligeables au titre de l'établissement et de l'exploitation de son programme et elle estime qu'elle en retire énormément d'avantages. La productivité des employés qui travaillent à la maison a augmenté de 20 %, le taux d'absentéisme a diminué, il est plus facile de recruter de nouveaux employés, l'espace à bureau coûte forcément moins cher et les gestionnaires sont plus efficaces. L'entreprise a également épargné à l'occasion des frais de déménagement.

SOURCE : Lynda Anapol et Leslie Crawford. "Telecommuting and Pacific Bell." Work Times (San Francisco: New Ways to Work, printemps 1986): 4.

## EXPÉRIENCE ORGANISATIONNELLE EN MATIÈRE DE TRAVAIL RÉGULIER À TEMPS PARTIEL

### Citibank N.A.

**Description** - Citibank est la succursale financière à l'échelle mondiale de Citicorp. Son siège social est à New York et elle compte 48 000 employés aux États-Unis et 42 000 outre-mer.

**Pourquoi elle a recours au travail régulier à temps partiel** - Le personnel non exonéré peut bénéficier de cette option depuis de nombreuses années, particulièrement dans le cas des employés de bureau et des préposés à la comptabilité. Cela permet à la direction de mieux composer avec les hauts et les bas de la charge de travail.

Au début des années 1980, Citibank a commencé à offrir du travail régulier à temps partiel à des professionnels, ou des "agents", comme la banque les appelle. Il s'agissait surtout d'abord de femmes qui quittaient souvent pour mettre des enfants au monde, tout en voulant reprendre plus tard leurs galons et leurs responsabilités. Le programme a toutefois été utilisé également par des hommes désireux de réduire leurs heures de travail pour des raisons personnelles et par des employés qui veulent glisser doucement vers la retraite.

La banque profite de ce programme qui lui permet de conserver les services d'employés compétents qui pourraient autrement disparaître longtemps ou en permanence.

**Processus de mise en oeuvre** - L'utilisation du travail à temps partiel est décrite dans le manuel du personnel de Citibank. Les décisions d'employer, de réaffecter ou de promouvoir un professionnel à temps partiel dépendent de divers critères permettant de déterminer si le niveau global de responsabilité d'un poste peut être assumé à temps partiel. Le manuel prévoit l'approbation par les gestionnaires ou les agents du personnel.

**Répercussions à l'heure actuelle** - Le travail régulier à temps partiel répond aux besoins des employés qui doivent consacrer une partie de leur journée à d'autres responsabilités que le travail. Ce genre d'entente permet à la banque de garder des employés dont les services lui sont précieux tout en s'adaptant aux changements de l'économie et à ses répercussions sur les besoins de la main-d'oeuvre.

Citibank a constaté que les personnes qui décident de travailler à temps partiel reprennent souvent du service à temps plein lorsque leur situation personnelle change.

SOURCE : Conversation téléphonique avec le vice-président adjoint, responsable des relations humaines (juin 1988).

## EXPÉRIENCE ORGANISATIONNELLE EN MATIÈRE DE PARTAGE D'EMPLOI

### Rolscreen Company

**Description** - Rolscreen est une entreprise du Midwest qui fabrique des fenêtres "Pella" et des portes panoramiques coulissantes (environ 1 700 employés). Outre son programme de partage d'emploi, la compagnie a recours à la semaine de travail comprimée et a offert le partage d'emploi à certains de ses employés au lieu de les licencier.

**Pourquoi elle a recours au partage d'emploi** - Le partage d'emploi a été mis à l'épreuve à l'origine en 1977 à la demande d'un employé. La direction voulait savoir si cela pourrait diminuer le taux d'absentéisme sur la chaîne de production.

**Processus de mise en oeuvre** - Le partage d'emploi est offert seulement aux employés qui travaillent actuellement à plein temps dans l'une des trois classifications de la chaîne de production ou du travail de bureau de la compagnie. Les employés admissibles doivent trouver leur partenaire et la compagnie fournit aux employés intéressés un mécanisme leur permettant de se faire connaître et d'entrer en rapport avec des partenaires possibles. Les employés qui partagent un emploi doivent établir leur propre horaire, mais les journées partielles ne sont pas permises parce qu'elles nuiraient à la chaîne de production. Ceux qui s'absentent doivent s'assurer eux-mêmes d'être remplacés. Tous les employés qui se joignent au programme doivent y demeurer six mois. Ceux qui abandonnent avant ne peuvent recommencer avant un an.

**Répercussions à l'heure actuelle** - La compagnie affirme que le taux d'absentéisme s'est immédiatement amélioré de 81 % dans le groupe témoin A et de 31 % dans le groupe B. (Ce dernier a aussi travaillé pendant six mois à temps plein.)

La nécessité de faire de la surdotation pour compenser l'absentéisme a disparu et le temps supplémentaire a diminué. Le superviseur n'est en outre plus tenu de trouver des remplaçants lorsque des employés de la chaîne de production ne se présentent pas au travail.

Les frais d'assurance-santé et de protection dentaire ont doublé parce que la compagnie a choisi d'accorder des avantages complets aux employés qui partagent un emploi.

Le programme est très populaire auprès des employés et des superviseurs.

SOURCE : Documents de Rolscreen Company, Pella, Iowa décrivant le programme de partage d'emploi de l'entreprise, 1982: Analyzing the Cost (San Francisco: New Ways to Work, 1981). 8.

## BIBLIOGRAPHIE


Olmsted, Barney et Smith, Suzanne, Creating a Flexible Workplace/How to Select and Manage Alternative Work. New York : AMACOM, 1989.

Industrie, Sciences et Technologie Canada, Fonction publique 2000/Résumés de rapports de groupes de travail. Août 1990.

Industrie, Sciences et Technologie Canada, l'Avancement des femmes/Examen d'ISTC. Juillet 1990.

Aerospace, Defence and Industrial Benefits Branch. Dossiers divers sur la semaine de travail comprimée.

Entente entre le Conseil du Trésor et l'Institut professionnel de la Fonction publique (Convention des "CO"). 1988.

Douanes et Accise. Manuel du personnel, partie traitant de la ligne de conduite et des marches à suivre en matière de calendrier de travail. Avril 1986.

MEIR. Directives du sous-ministre sur les heures de travail et le temps supplémentaire. 18 février 1988.

Alliance de la Fonction publique du Canada. Entente-cadre. 1989.

Peat, Marwick, Stevenson and Kellogg. Review of the Compressed Work Week Program pour ISTC, région de l'Ontario. Décembre 1989.

Conseil du Trésor du Canada. Manuel de gestion du personnel, volume 8, sections relatives à la semaine de travail variable et au nombre maximum d'heures de travail. Août 1988.

Conseil du Trésor du Canada. Manuel de gestion du personnel, volume 8, chapitres 2 à 4, Emploi à temps partiel. Révisé en mai 1986.

Akyeampong, Ernest B., Involuntary Part-Time Employment in Canada 1975-1986. Canadian Social Trends. Automne 1987.

Burke, Mary Anne, The Growth of Part-Time Work. Canadian Social Trends. Automne 1986.

Alliance de la Fonction publique du Canada. Women's Action/The Power of Change Regional Women's Conference. 1989.

Transports Canada, Manuel du personnel, Emploi à temps partiel, volume 2, février 1990.

Christensen Kathleen. "Here we go into the High-Flex era". Across the Board. Juillet 1989.

Gorrie, Peter. "Working at Home". The Toronto Star. 6 mai 1990.

McKenna, Joseph F. "Have modem, don't travel". Industry week. 20 novembre 1989.

Stanworth, Celia et Stanworth, John. "Home truths about teleworking". Personnel Management. Novembre 1989.

Stevenson, Kellogg, Ernst et Whinney. Rapport sur le travail à la maison.

ANNEXE C

On peut consulter les rapports individuels ci-dessous, produits par des membres du Groupe de travail sur les horaires variables de travail, en s'adressant au Secrétariat de l'avancement des femmes (952-2004) :

- la semaine de travail comprimée;
- l'horaire flexible;
- le partage d'emploi;
- les congés (payés, non payés, autofinancés);
- le travail à la maison; et
- le travail à temps partiel

## *GROUPE DE TRAVAIL D'ISTC SUR LA PROMOTION DES FEMMES BÉNÉVOLES DU GROUPE CONSULTATIF*

Le 3 janvier, 1991

| | | | Tél. Pièce | Téléc. |
|---|---|---|---|---|
| **FLEXIBILITÉ AU TRAVAIL** | | | | |
| **Présidente :** Emily Pedruchny - WINN | | (204) | 983-3662 | 983-2187 |
| **Secrétariat :** Marthe René de Cotret - AC - Pièce 822B | | | 954-5451 | 954-4301 |
| **Membres :** | | | | |
| Vanessa Clive | Services à l'entreprise, Opérations | | 954-5456 164B | 954-5463 |
| Renata Borysewicz | Industrie des technologies de l'information, I&T | | 954-3284 907A | 952-8419 |
| Florence Wojciechowski | B.R. Winnipeg | (204) | 983-3908 | 983-2187 |
| Annie Desgagné | Direction des opérations, Secteur de la politique | | 954-5486 229C | 954-5492 |
| Wanda Snelgrove | B.R. Terre-Neuve | (709) | 772-4867 | 772-5093 |
| Carole Collier | B.R. Montréal | (514) | 283-8148 | 283-3637 |
| Denise Guèvrement | Division des vêtements, I&T | | 954-3106 1039A | 954-3107 |
| Fred Bourgase | B.R. Toronto | (416) | 973-5169 | 973-8714 |
| Karen Streich | FedNor | (705) | 942-1327 | 942-5434 |
| Michèle Désy-Martin | B.R. Montréal | (514) | 283-8871 | 283-3302 |
| **Conseillère :** | | | | |
| Janelle Sadler | Direction générale des ressources humaines | | 954-3604 260G | 954-4504 |

# RAPPORT SUR

# LE PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL

# PAR LA FORMATION OFFICIELLE

Préparé par le Groupe de travail sur
le perfectionnement du personnel par la formation officielle

Le 25 octobre 1990

## MANDAT

La tâche première du Groupe de travail sur le perfectionnement du personnel par la formation officielle était d'examiner des façons dont le Ministère pourrait contribuer au perfectionnement du personnel par la formation officielle; il devait entre autres effectuer un examen préliminaire de la faisabilité d'un programme permettant de combiner la formation officielle avec l'acquisition d'expérience en cours d'emploi pour certains employés.

Le Groupe de travail avait pour intention de donner suite à l'un des principaux besoins exprimés par le Groupe de travail de la phase I qui s'était penché sur les obstacles à l'avancement des femmes au sein d'ISTC. Ce besoin, c'est celui d'un mécanisme permettant aux femmes compétentes d'équilibrer leurs responsabilités familiales et professionnelles et d'être encore en mesure de parfaire leur formation pour avancer dans leur carrière. La formation complémentaire envisagée pourrait inclure des cours au collège et à l'université, sans que les postes occupés par les personnes qui les suivent exigent nécessairement la formation en question.

Le Groupe de travail a décidé d'aborder la question sous quatre angles :

i) revoir la politique existante d'ISTC en ce qui regarde le soutien de la formation officielle pour le perfectionnement du personnel, ainsi que déterminer quels sont les grandes questions et les grands besoins en matière de perfectionnement du personnel par la formation officielle, et si les mécanismes actuels permettent de répondre à ces questions et à ces besoins;

ii) déterminer tout changement sur le plan des attitudes ou de la politique en matière de dotation dont il faudra tenir compte pour assurer la réussite de la participation des femmes aux programmes de formation officielle;

iii) déterminer si certaines des formules comptant parmi les «meilleures pratiques» au sein du gouvernement ou du secteur privé pourraient servir de modèles à ISTC pour favoriser le perfectionnement du personnel par la formation officielle;

iv) recommander la création de nouveaux programmes pour offrir une structure plus dynamique qui permettrait de mieux soutenir la formation officielle.

Les noms des membres du Groupe de travail sur le perfectionnement du personnel par la formation officielle figurent à l'annexe D.

## INTRODUCTION

Industrie, Sciences et Technologie est un nouveau ministère qui utilise une approche relativement nouvelle pour venir en aide aux entreprises canadiennes. Contrairement à ses prédécesseurs, le MEIR et le MEER, qui avaient été créés pour fournir une aide financière grâce à des programmes fortement structurés, et le MEST, qui avait été formé pour conseiller le gouvernement sur le développement des sciences et de la technologie au Canada, ISTC cherche à atteindre ses objectifs en fournissant une information et des services de haute qualité, en mettant en valeur l'innovation et l'excellence, et en se faisant le défenseur de l'industrie auprès des autres organismes gouvernementaux.

Malgré le nouveau mandat d'ISTC, la grande majorité de ses employés a été embauchée du temps des ministères précédents. Ces employés apportent avec eux un bagage de formation et d'expérience correspondant aux besoins de ces ministères. Quoique leur expérience demeure essentielle pour ISTC, ces employés ont besoin d'habiletés et de compétences additionnelles pour mener à bien le nouveau mandat et pouvoir composer avec l'évolution technologique en cours au Ministère. Le perfectionnement du personnel à ISTC doit donc être considéré comme un investissement dans le Ministère, et non comme un caprice ou une lubie.

L'acquisition d'une formation officielle à des fins d'avancement professionnel a traditionnellement été laissée à l'initiative de chaque employé, qui devait obtenir l'approbation de son gestionnaire. Cette pratique peut se comprendre dans les ministères où le service fourni et l'organisation n'ont pas changé. Toutefois, le dynamisme du travail et du contexte dans lequel il est effectué à ISTC font en sorte que le perfectionnement professionnel devrait être planifié et pensé, avec des programmes mis sur pied expressément à cette fin. Le Groupe de travail recommande que des programmes du genre soient utilisés à ISTC pour accorder une attention particulière au perfectionnement des femmes. Ce serait un moyen de réduire la concentration des ces dernières dans les catégories d'emploi moins bien rémunérées (68 pour 100 des femmes à ISTC sont des CR, des ST et des AS), ainsi que leur compression aux plus bas échelons de tous les postes.

Comme l'avait souligné dans son rapport préliminaire le Groupe de travail de FP 2000 sur la formation et le perfectionnement du personnel, le Groupe de travail d'ISTC estime que les politiques actuelles sont trop axées sur les exigences immédiates des postes en matière de formation, alors que le perfectionnement du personnel est relégué au second plan. En conséquence, le thème central du présent rapport est le perfectionnement du personnel, et il contient des recommandations au sujet d'un certain nombre de questions touchant les politiques et les programmes. Ces questions ont été tirées des documents préparés par le Groupe de travail sur le perfectionnement du personnel par la formation officielle dans le cours de ses délibérations. Ces documents sont joints au présent rapport.

Lorsqu'il a défini les changements d'attitudes sur lesquels il faudra compter pour que des possibilités de formation officielle puissent être offertes, le Groupe de travail en a relevé deux qui débordaient son mandat. Ils sont présentés dans la section 3 du présent rapport, avec des recommandations pertinentes pour le Groupe de travail sur les attitudes.

## PRINCIPALES CONCLUSIONS

Le Groupe de travail sur le perfectionnement du personnel par la formation officielle a posé trois prémisses sur la base desquelles il a formulé ses recommandations :

- **La formule traditionnelle dans la Fonction publique et au Ministère a été d'assurer la formation plutôt que le perfectionnement du personnel. Toutefois, le perfectionnement du personnel par une formation officielle est un important moyen d'assurer le perfectionnement de tous les employés par rapport au nouveau mandat du Ministère et à l'évolution du milieu de travail, ainsi qu'une façon d'alléger la compression et la concentration des femmes dans les catégories d'emploi inférieures.**

  Comprendre comment le Ministère travaille, savoir où se trouve l'information au gouvernement et savoir comment avoir accès à cette information, voilà des connaissances que seule l'expérience permet d'acquérir.

  Étant donné le mandat du Ministère, l'accent qui est mis sur la communication d'information, et son rôle de défenseur des intérêts de l'industrie au sein du gouvernement, l'expérience du personnel du Ministère devrait être considérée comme un atout indispensable, et le maintien dans l'effectif ainsi que le perfectionnement des employés en poste devraient figurer haut dans l'ordre de priorité.

- **Des mesures mûrement réfléchies et précises en vue du perfectionnement du personnel par une formation officielle doivent être prises afin d'aider les femmes dans leurs efforts d'avancement professionnel au sein du Ministère. La formation représente une occasion réelle de réduire la compression et la concentration des femmes, et elle doit être mise en oeuvre d'une manière qui tient compte du fait que de nombreuses femmes doivent trouver un équilibre entre les responsabilités professionnelles et les responsabilités familiales.**

  Un certain nombre d'entreprises privées et des gouvernements provinciaux ou territoriaux ont établi des programmes pour venir en aide aux employés qui entreprennent une formation officielle à temps partiel ou à temps plein. Le programme amélioré qui est proposé pour soutenir la formation officielle à des fins de perfectionnement professionnel à ISTC emprunte des éléments communs à plusieurs des programmes revus. Nombre de ces programmes incluaient des objectifs de participation féminine précis, ce qui explique la recommandation voulant que la représentation des femmes soit d'au moins 50 pour 100 dans tout programme de perfectionnement mis sur pied à ISTC. Dans d'autres organismes, ces programmes ont sensiblement contribué au perfectionnement et à la promotion des femmes.

- **Les changements aux politiques et aux programmes ne peuvent être efficaces que lorsqu'ils sont appliqués dans le contexte d'une sensibilisation accrue au besoin de modifier les attitudes.**

Certains des obstacles à l'avancement des femmes sont systémiques, c'est-à-dire qu'ils tiennent aux politiques, aux procédures et aux pratiques de bureau. Néanmoins, la barrière la plus pernicieuse qui se dresse devant le personnel féminin est représentée par les attitudes des hommes et des femmes elles-mêmes, et par la place apparente de ces dernières dans l'effectif. Ces obstacles subtils, parfois cachés, ont causé des distorsions inacceptables dans l'embauchage et la promotion des femmes, sans compter les nombreuses possibilités de perfectionnement qu'ils leur font perdre.

Si utiles que soient les programmes de formation officielle et les affectations de perfectionnement qui profitent à tout le personnel, sans égard au sexe, ce n'est pas suffisant pour assurer les conditions égales qui sont indispensables à l'équité et à la justice réelles. Il est manifeste dans nombre de cas que le manque de formation officielle est un obstacle à l'avancement; le perfectionnement du personnel est un moyen de corriger les déséquilibres constants qui défavorisent les femmes dans toutes les catégories.

## SECTION I

### QUESTION 1 - FONDEMENT PHILOSOPHIQUE DES POLITIQUES ET DES PROCÉDURES EN MATIÈRE DE FORMATION D'ISTC

Comme le gouvernement fédéral, le Ministère a traditionnellement insisté davantage sur la formation que sur le perfectionnement. Nombre des obstacles auxquels font face les femmes à ISTC aujourd'hui sont symptomatiques de cette tendance. Le Groupe de travail sur le perfectionnement du personnel par la formation officielle a constaté dans son analyse que les programmes de perfectionnement sont mal connus, et que les politiques en vigueur ne traduisent aucun engagement du Ministère à recourir au perfectionnement du personnel, entre autres moyens, pour répondre aux besoins futurs de l'organisation.

Le Groupe de travail a déterminé que certaines questions de principe devront être réglées avant que de nouveaux programmes et de nouvelles formules puissent se révéler efficaces. Suit une synthèse des recommandations en vue des changements qui doivent être apportés aux politiques.

Les politiques et les lignes directrices ministérielles en matière de perfectionnement du personnel correspondent aux besoins des ministères et des milieux de travail antérieurs, si bien qu'elles ne sont plus tout à fait en harmonie avec les conditions actuelles ou celles qu'on prévoit pour l'avenir. De plus, comme Nicole Morgan en faisait état dans Jouer à l'égalité[1], nombre des obstacles qui se dressent devant les femmes lorsqu'elles veulent acquérir une formation officielle sont le résultat d'attitudes discriminatoires envers elles et «leur place» dans l'effectif global.

#### BUTS

Définir un cadre philosophique, adapté au nouveau mandat du Ministère et au milieu de travail changeant, dont s'inspireront et sur lequel reposeront les politiques et les lignes directrices organisationnelles en matière de perfectionnement du personnel. Ce cadre consacrerait l'aide ministérielle à la formation officielle comme outil d'avancement professionnel.

Réduire sensiblement les possibilités de discrimination en rédigeant des politiques et des lignes directrices en matière de perfectionnement du personnel dans un langage qui reconnaît la réalité des barrières attitudinales et qui affirme la détermination du Ministère à les éliminer.

#### RECOMMANDATIONS

Une équipe comprenant des représentants de la haute direction, de la Direction générale des ressources humaines et du Groupe consultatif devrait élaborer une philosophie

---

[1] Nicole Morgan, Jouer à l'égalité : les femmes et la Fonction publique fédérale (1908-1987)

organisationnelle améliorée et une politique qui reconnaît l'importance du perfectionnement du personnel à ISTC. Cette politique encouragerait également la participation équitable aux possibilités de perfectionnement des hommes et des femmes de tous les niveaux et de toutes les régions.

Cette philosophie devrait refléter l'importance que le Ministère accorde au recyclage des personnes pour mieux répondre aux besoins de l'industrie canadienne dans un monde en changement. Le Ministère devrait communiquer le message selon lequel le perfectionnement n'est pas la solution de dernier recours pour combler un poste. Les lignes directrices connexes pour l'approbation de congés d'études relativement courts devraient être aussi simples et directes que possible.

Le message devrait être envoyé à le tout le personnel et permettre la planification stratégique par les employés et les gestionnaires mettant en oeuvre des activités de perfectionnement critiques pour le mandat du Ministère. Les employés auront ainsi un moyen de s'assurer que leurs plans de carrière s'harmonisent avec le mandat du Ministère et sont plus susceptibles de leur procurer de l'avancement.

PLAN DE TRAVAIL

a. Produire une philosophie organisationnelle pour aider à la mise en application des politiques, des programmes et des procédures d'ISTC en matière de perfectionnement du personnel. IMMÉDIATEMENT

b. Chercher des façons d'éliminer les obstacles au perfectionnement que rencontrent les bureaux régionaux (ex. : coûts des voyages). À COURT TERME

c. Afin de réduire les coûts et d'accroître les possibilités de formation et de perfectionnement, le Ministère devrait se doter de ses propres experts. À LONG TERME

## QUESTION 2 - S'ASSURER QUE LA FORMATION OFFICIELLE EST UTILISÉE COMME MOYEN DE PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL

### 2.1 SURVEILLANCE

Les programmes actuels en matière de perfectionnement du personnel ne prévoient pas d'objectifs de participation des employés, ni de mécanismes permettant de bien évaluer le succès des programmes et de la politique de formation du Ministère. La surveillance est un moyen efficace d'assurer la reddition de comptes et d'obtenir des données importantes permettant d'évaluer l'efficacité.

BUT

Assurer la crédibilité du programme et la reddition de comptes.

## RECOMMANDATION

Surveiller la participation à la formation officielle au sein du Ministère ainsi que ses résultats (d'après le nombre de mutations latérales et de promotions du personnel).

## PLAN DE TRAVAIL

a. Conformément à la recommandation du Comité de direction du Ministère en date du 26 juin, veiller à ce que la Direction générale des ressources humaines entreprenne la surveillance expresse de la participation à la formation et de ses résultats. Cette surveillance devrait permettre de recueillir des renseignements sur le nombre d'employés aux études à temps plein et à temps partiel, par sexe et groupe professionnel. Ces renseignements devraient à leur tour être utilisés afin d'équilibrer les ressources à consacrer à la formation officielle pour tout le personnel et être mis à la disposition de tous les employés chaque année. De plus, le Comité de direction du Ministère devrait être mis au fait de l'évolution du dossier chaque année, pour rester sensibilisé au perfectionnement du personnel à ISTC. À LONG TERME

b. Le Groupe de travail appuie la recommandation de FP 2000 présentée dans le rapport sur l'équité en matière d'emploi, soit la recommandation 16, sous «capacité d'adaptation du personnel», selon laquelle devrait être publié chaque année et mis à la disposition de tous les employés un rapport indiquant le nombre de postes qui s'ouvriront par catégorie et par niveau au cours de chacune des cinq prochaines années.

## 2.2 FLEXIBILITÉ

Dans les lignes directrices d'ISTC au sujet de la formation et du perfectionnement, rien ne semble permettre de considérer comme congé d'études la formation officielle à temps partiel que des employés pourraient souhaiter suivre pendant les heures de travail. Les lignes directrices ministérielles en vigueur s'appliquent aux congés d'études de longue durée seulement, c'est-à-dire de 65 jours ou plus. Comme le Groupe de travail de FP 2000 sur le perfectionnement du personnel, notre Groupe de travail recommande que les politiques soient flexibles et qu'elles visent à permettre aux employés de développer leur potentiel au maximum.

En ce qui concerne le financement des coûts de la formation officielle, les dispositions actuelles dans les lignes directrices du Conseil du Trésor ne permettent que le remboursement des frais de cours après qu'un cours a été réussi, ce qui a pour effet de refroidir l'ardeur de ceux et celles qui n'ont pas les moyens d'attendre de six à huit mois avant d'être remboursés. Ce point devra être abordé avec le Conseil du Trésor.

Il est apparu, surtout dans les régions, que divers mécanismes semblent exister pour établir la priorité et la méthode de financement de la participation aux programmes de formation officielle (par exemple, dans certains bureaux, des comités d'examen prennent

les décisions, alors que dans d'autres ce sont les cadres hiérarchiques en consultation avec les employés eux-mêmes).

BUT

Assurer la flexibilité dans la détermination de la participation du personnel du bureau central et des régions à la formation officielle à temps partiel, ainsi que le soutien financier de cette formation par le Ministère.

RECOMMANDATION

Aider les gestionnaires à se servir de leurs pouvoirs discrétionnaires pour accorder des congés d'études de courte durée (moins de 65 jours) à des fins de perfectionnement, y compris des congés pendant les heures de travail.

PLAN DE TRAVAIL

a. Élaborer des lignes directrices pour aider les gestionnaires à utiliser leurs pouvoirs discrétionnaires actuels afin de permettre aux employés de profiter de congés d'études de courte durée (moins de 65 jours), pendant les heures de travail ou non. Le sujet devrait être discuté à la conférence des EX-SM. À COURT TERME

b. Demander au Conseil du Trésor d'élargir ses critères en ce qui concerne la formation officielle pendant les heures de travail afin de permettre le remboursement immédiat des frais de cours lorsque le demandeur peut attester sa réussite. À COURT TERME

## 2.3 SENSIBILISATION/COMMUNICATIONS

Les priorités, les programmes et les procédures du Ministère en matière de formation officielle n'ont pas été communiquées aux employés et à la direction d'une manière qui encourage leur utilisation et qui les met en valeur.

BUT

Communiquer à tous les employés les politiques et les priorités ministérielles en matière de formation officielle.

RECOMMANDATION

Élaborer une stratégie de communication afin de faire connaître à tous les employés les politiques et les priorités du Ministère en ce qui concerne la formation officielle.

PLAN DE TRAVAIL

a. Qu'un conseiller en ressources humaines prépare un guide qui contient des

renseignements sur la philosophie, les priorités, les politiques et les procédures du Ministère quant au perfectionnement du personnel et à la formation officielle. Coût estimatif : 40 000 $ - préparation et impression (20 000 $), distribution (20 000 $). À LONG TERME

b. Que la Direction générale des ressources humaines organise des ateliers à l'intention de tous les employés afin de leur communiquer les politiques et les priorités d'ISTC en matière de perfectionnement du personnel et de formation officielle. Ces ateliers devraient avoir lieu dans les six mois suivant la présentation de la recommandation au Comité de direction du Ministère et être mis à jour chaque année. À LONG TERME

c. Créer un programme de communications internes, pouvant être raccordé au programme d'affectations ministérielles, qui pourrait servir de source d'information pour tout le personnel et assurer le lien entre les besoins de la direction et l'activité de perfectionnement ou de formation officielle du personnel. Ce programme pourrait aussi être utilisé pour mettre sur pied un système d'encadrement personnel structuré au Ministère. Au minimum, des mises à jour des politiques et des priorités devraient être préparées chaque année et mises à la disposition de tout le personnel. IMMÉDIATEMENT/PERMANENT

## 2.4 PROGRAMMES DE FORMATION OFFICIELLE

Compte tenu du fait que les besoins de formation officielle peuvent différer au sein des catégories du soutien, des agents et de la gestion, ISTC devrait veiller à ce que tout programme d'aide à la formation officielle réaffirme l'égalité d'accès pour tout le personnel dans tous les groupes professionnels.

### BUT

Créer un programme de formation officielle à ISTC dont les bénéficiaires seraient à 50 pour 100 des femmes appartenant à toutes les catégories de personnel.

### RECOMMANDATION

Qu'ISTC établisse un programme de formation officielle qui inclurait les éléments suivants :

a. Congés d'études (congés d'études de courte durée)

Compiler et communiquer à tout le personnel les meilleures pratiques actuelles au Ministère en ce qui regarde les congés d'études de courte durée, y compris les congés durant les heures de travail. À COURT TERME

b. Affectations d'études (congés d'études de longue durée)

Il est recommandé que le Ministère crée un programme d'affectations d'études, possiblement rattaché au programme d'affectations ministérielles, qui permettrait à des employés d'étudier pendant deux semestres par année dans une université ou un collège tout en bénéficiant d'une allocation. Durant la période de «travail» au Ministère, les employés pourraient être affectés à des tâches directement reliées à leur domaine d'études. À LONG TERME

c. Octroi de crédits pour l'expérience professionnelle dans le cadre d'un programme de formation officielle

Plusieurs provinces ou territoires examinent actuellement avec les collèges la possibilité de créditer l'expérience de travail. ISTC devrait se servir de leurs données, une fois qu'elles seront disponibles, afin peut-être d'élaborer et de mettre en oeuvre des lignes directrices dans ce domaine. À LONG TERME

d. Congés autofinancés

Encourager l'utilisation du congé autofinancé comme moyen permettant de suivre une formation officielle. À COURT TERME

## MEILLEURES PRATIQUES

Le Groupe de travail a réuni un ensemble considérable de données sur la façon dont la formation officielle est rendue accessible aux employés, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur des heures de travail, dans les organismes suivants : Canadien National, Air Canada, Hydro-Québec, Commission de la Fonction publique, Approvisionnements et Services Canada, Agence canadienne de développement international, Recherche Bell Northern, IBM et Pêches et Océans Canada.

Le Groupe de travail a constaté que trois organismes en particulier offrent au personnel des possibilités considérables de suivre une formation officielle à temps plein ou à temps partiel. De l'avis du Groupe de travail, ISTC devrait examiner de plus près les programmes des organismes en question avant de créer son propre programme de formation officielle. Une brève description des programmes de ces organismes suit :

Canadien National

° Bourses couvrant le plein salaire, les frais de scolarité et les coûts connexes; les candidats sont choisis par voie de concours, et seuls les professionnels sont admissibles; dix bourses sont réservées aux femmes exclusivement; le temps à rendre à l'entreprise est équivalent à la durée des études.

° Congé d'études d'une demi-journée par semaine offert aux employés professionnels qui entreprennent une formation officielle; les employés ne sont pas remplacés pendant leur absence, et ils doivent compenser en travaillant plus

rapidement ou en faisant du temps supplémentaire (ce temps supplémentaire n'est pas payé).

- Aide financière pour les frais de cours offerte aux employés de soutien désireux de suivre une formation officielle.

Hydro-Québec

- Bourses accordées pour des études universitaires à plein temps au premier cycle et aux deuxième et troisième cycles pour les femmes seulement; aide financière disponible pour étudier au Canada ou à l'étranger; les employés retournent à Hydro-Québec pendant les vacances d'été; la période de remboursement peut être équivalente à la durée des études.

IBM

- Programme de formation officielle, comprenant l'octroi de crédits pour l'expérience de travail, mis sur pied en collaboration avec Ryerson College afin d'améliorer les compétences des employés de soutien en vue de les redéployer au sein de la société.

Au cours de son examen des meilleures pratiques existant pour appuyer le perfectionnement des employés par la formation officielle, le Groupe de travail a trouvé plusieurs organismes, tant du secteur privé que du secteur public, qui utilisent les congés, sous une forme ou sous une autre, et la contribution aux frais de cours pour aider le personnel à suivre une formation officielle. Le Groupe de travail a également pris connaissance de programmes de perfectionnement du personnel où la formation officielle n'est pas prévue et qui ne se rapportent pas directement à son mandat. Le Secrétariat d'ISTC pour l'avancement des femmes est en mesure de fournir des renseignements au sujet de ces programmes, à savoir : les programmes d'affectations de perfectionnement d'Hydro-Québec et du CN, le programme d'affectations de perfectionnement accélérées de la CFP, le programme de stage en administration d'AECEC, le programme de perfectionnement des agents subalternes d'ASC, le programme de l'ACDI pour l'accélération de l'avancement des femmes ingénieures et le programme CO1-D d'ISTC.

## CONCLUSION

Le Groupe de travail sur le perfectionnement du personnel par la formation officielle a voulu dans le présent rapport formuler des recommandations qui traduisent les préoccupations des femmes et qui contribueront à leur avancement au sein du Ministère. Les recommandations touchant les politiques et les programmes devraient profiter à tous les employés, masculins et féminins, mais il est admis qu'elles font suite à des questions soulevées au départ dans le rapport du Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique et lors de l'Examen sur l'avancement des femmes d'ISTC.

Les questions d'attitudes (annexe A) ont été reconnues comme un obstacle de taille à l'avancement des femmes. Les recommandations contenues dans le présent rapport renforcent donc le fait que les changements sur le plan des politiques et des programmes ne seront efficaces que s'ils s'accompagnent d'une prise de conscience accrue d'un tel obstacle.

Les recommandations du Groupe de travail sont conçues pour permettre un accès représentatif des femmes aux programmes de formation officielle, avec comme objectif global d'assurer la participation entière de toutes les catégories de personnel. De plus, le Groupe de travail est très en faveur de l'établissement d'un **échéancier** en vue de la participation entière et équitable des femmes à tous les niveaux d'emploi à ISTC.

La question de la participation et de l'avancement des femmes dans la Fonction publique fédérale ne date pas d'hier. Des attitudes discriminatoires et paternalistes ont toujours influé et continuent d'influer sur leurs emplois et leurs carrières. Un milieu de travail où sont reconnus les besoins d'un effectif varié contribuera d'importante façon à des progrès tangibles et durables dans l'avancement des femmes à ISTC.

ANNEXE A

## I. QUELS SONT LES OBSTACLES D'ORDRE ATTITUDINAL À L'AVANCEMENT DES FEMMES À ISTC PAR RAPPORT À UN PROGRAMME DE FORMATION OFFICIELLE?

Certains des obstacles à l'avancement des femmes sont systémiques, c'est-à-dire qu'ils ont trait aux politiques, aux procédures et à la «bureaucratie à l'intérieur de la bureaucratie». Toutefois, le plus pernicieux de ces obstacles demeure les attitudes (des hommes et des femmes elles-mêmes) envers les femmes et «leur place» dans la main-d'oeuvre en général et dans le Ministère en particulier. Les attitudes sont difficiles à changer, de sorte que les progrès à ce chapitre sont lents. La première condition essentielle pour que les attitudes et les mentalités changent est de comprendre celles qui existent déjà et leurs répercussions.

Le Groupe de travail s'est guidé sur les définitions suivantes pour formuler des recommandations touchant les politiques, les programmes et les attitudes destinées à encourager le recours à la formation officielle pour remplir le mandat du Ministère.

a) Stéréotypie - Elle est influencée dans une large mesure par les attitudes des hommes envers les femmes et celles des femmes envers elles-mêmes. Essentiellement, la façon dont le rôle des femmes est perçu dans la société devient le rôle attendu d'elles dans le milieu de travail. L'idée que les femmes ne peuvent monter dans la hiérarchie ou s'y refusent a faussé la perception de la réalité depuis des décennies et a fait perdre de nombreuses occasions d'avancement aux femmes.

b) Paternalisme - Il peut avoir pour effet que les attentes à l'égard des femmes sont moins fortes, ce qui se traduit par moins de possibilités de formation et, conséquemment, de promotion pour elles.

c) Sous-évaluation - Il s'agit de la façon dont certaines expériences sont évaluées ou jugées pertinentes; son résultat est souvent l'exclusion automatique des femmes de nombreux postes (par exemple, les exigences habituelles en fait d'études et d'expérience pour un poste ne tiennent pas compte des études et de l'expérience des femmes). Ce qui peut être considéré comme une expérience pertinente est fortement subjectif et peut varier selon diverses circonstances.

d) Scepticisme - Il fait que les femmes sont moins encadrées (par des hommes et des femmes); il se traduit par l'exclusion des femmes des réseaux d'influence officieux mais néanmoins puissants qui jouent un rôle important dans la mobilité ascensionnelle et les chances de promotion. Il s'ensuit un système de deux poids deux mesures qui cause l'exclusion des femmes simplement à cause de leur sexe.

e) Hostilité - La mentalité dominatrice de l'homme au travail est considérée comme défavorable aux femmes, qui doivent trouver un juste milieu entre la passivité et l'agressivité. La résistance au changement de la direction, qui protège ses acquis,

contribue à l'érection de barrières qui empêchent les femmes de bénéficier de possibilités et de joindre les rangs de la direction.

f) Attitudes des femmes elles-mêmes - Elles ont une grande influence sur leur avancement en ce sens qu'elles déterminent leurs attentes et leurs perceptions (d'elles-mêmes et de la direction), ainsi que leurs tentatives d'être en mesure d'obtenir la crédibilité et l'acceptation de leurs pairs, qui sont surtout des hommes.

g) Contraintes du système - Il s'agit d'obstacles de taille au changement qui incluent la paperasserie excessive et le manque de ressources pour mettre en oeuvre des mesures innovatrices de perfectionnement du personnel, un processus d'examen du rendement et d'évaluation de l'employé hautement subjectif qui peut limiter l'avancement d'éléments dont le potentiel est élevé, un trop grand pouvoir discrétionnaire des gestionnaires, et un manque de continuité des initiatives de perfectionnement dont le maintien dépend parfois d'un changement au niveau de la direction.

## II. BESOINS POUR QUE LES ATTITUDES ET LES SYSTÈMES CHANGENT

Changements d'attitudes

a) Participation de la direction - Le Ministère doit adopter une philosophie de formation officielle et de perfectionnement en vue de l'avancement des femmes, philosophie à l'égard de laquelle la haute direction doit s'engager à fond. Il faut démontrer que la formation et le perfectionnement sont des priorités ministérielles, et le personnel doit croire que des mesures sont prises dans ce domaine.

b) Compréhension des employés - Les employés doivent mieux comprendre les besoins du Ministère en fait de ressources humaines (c'est-à-dire l'expertise, les compétences, etc.), les résultats qu'il est réaliste d'espérer, et les outils disponibles pour atteindre les objectifs.

Changements systémiques

c) Crédibilité de la politique en matière de formation et de perfectionnement - Des ressources suffisantes, des objectifs et des délais mesurables, et un système de suivi et d'assignation de responsabilité approprié doivent rendre crédible le programme de formation officielle.

d) Flexibilité - La souplesse sera de rigueur en ce qui concerne l'affectation de fonds, la dotation, les descriptions de poste, etc.

e) Meilleures communications - Les employés en général et les gestionnaires en particulier doivent être plus conscients des problèmes et des solutions. Il y aurait

lieu entre autres d'améliorer le transfert des connaissances au sujet des mécanismes de perfectionnement disponibles et la façon d'en tirer avantage.

ANNEXE B

# BIBLIOGRAPHIE

## PERSONNES RESSOURCES

Gunderson, Vie : IBM, Vancouver

Harvey, Judi : Gestionnaire, Service d'immeuble, Pacific Press - Southam News, (604) 732-2859

MacDonald, Jack : Gestionnaire des pensions et des prestations, Produits forestiers Canadien Pacifique Ltée

Martin, Jane : Simon Fraser University, Harbour Campus, Vancouver

Nimoch, Glen : Gestionnaire des prestations, MacMillan Bloedel Ltd., Vancouver

Valliant, Hilary : Chef de la planification des ressources humaines et de la formation , ministère des Pêches et Océans, Vancouver

## OUVRAGES DE RÉFÉRENCE


. Jouer à l'égalité : les femmes et la Fonction publique fédérale (1908-1987), par Nicole Morgan, publié par le Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme.

. Yukon Women : Strength in our Past, Determination in our Future, A Government-Wide Plan of Action for Women, published for the Yukon Women's Directorate, 1990.

. L'avancement des femmes, Examen d'ISTC, juillet 1990.

. Personnel Management Manual, ISTC, Volume 4, Chapitre 6.

. Au-delà des apparences, Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique, 1990.

. Having It All, by Brenda Dalglish, Maclean's Magazine, September 3, 1990.

. Why Women Still Don't Hit the Top, by Jaclyn Fierman, Fortune Magazine, July 30, 1990.

. Équité en matière d'emploi : Rapport aux employés, Groupe sur les droits de la personne, l'équité en matière d'emploi et la dotation, Bell Canada, 1989.

ANNEXE C

## Analyse des politiques et des procédures actuelles d'aide à la formation officielle

### Partie I

### Résultats de l'examen de la Politique du Conseil du Trésor - Conditions régissant la formation - en ce qui concerne le remboursement des frais de cours.

1.1 Questions

Les lignes directrices actuelles du CT relativement au remboursement des frais de cours spécifient qu'«il y a généralement lieu d'offrir de la formation pendant les heures de travail (ou un congé payé) lorsque la formation est directement liée aux exigences du poste; [...] de graves problèmes de recrutement se manifestent dans l'immédiat; et la formation est essentielle à un rendement efficace».

Ces lignes directrices posent un obstacle pour les employés désireux de suivre une formation officielle à temps partiel pendant les heures de travail soit pour se recycler, soit pour parfaire leur formation afin d'accéder à d'autres postes au sein du Ministère.

Par exemple, les SCY-3 possédant de nombreuses années d'expérience à ISTC qui voudraient suivre des cours menant à un diplôme pour devenir admissibles à d'autres postes ne pourraient être considérées aux termes de ces lignes directrices parce qu'un diplôme universitaire n'est pas une «exigence du poste» pour une SCY-3 et qu'il pourrait se révéler difficile de faire la preuve de «graves problèmes de recrutement se manifestant dans l'immédiat» pour d'autres postes. À cause de responsabilités familiales ou de contraintes financières, ces employés n'ont peut-être pas la chance de suivre des cours du soir. Une demi-journée de congé par semaine les aiderait toutefois à suivre un cours, dont les coûts leur seraient remboursés, à l'université ou au collège.

L'apparent besoin de n'utiliser la formation qu'après que tous les autres moyens n'ont pas permis de recruter du personnel qualifié pose un problème pour le personnel de soutien désireux d'accéder à une catégorie supérieure. Ce besoin complique aussi la tâche des gestionnaires qui souhaitent faciliter le perfectionnement d'employés compétents afin de les préparer à d'autres postes qui exigeront, savent-ils, du personnel qualifié à l'avenir.

1.2 Recommandation en vue d'une solution sans changement aux lignes directrices actuelles

Il est recommandé qu'ISTC adopte la position selon laquelle l'expérience des employés dont le rendement est entièrement satisfaisant et qui sont prêts à se recycler ou à suivre des cours donnant des crédits qui leur permettraient de servir les clients d'ISTC dans un autre rôle que leur rôle courant soit une justification suffisante pour aider ces employés à suivre une formation à temps partiel durant les heures de travail ou leur rembourser leurs frais de cours, ou les deux.

1.3 Recommandation en vue de changements aux lignes directrices actuelles

Il est recommandé qu'ISTC demande au Conseil du Trésor d'élargir les critères régissant la formation durant les heures de travail en changeant les mots «exigences du poste» par «besoins du Ministère». Pareil changement dans la formulation des critères devrait permettre aux personnes intéressées d'acquérir, pendant les heures de travail, la formation nécessaire pour améliorer leur situation professionnelle au sein du Ministère.

## Partie II

**Résultats de l'examen des lignes directrices concernant les congés d'études (formation à plus long terme) à Industrie, Sciences et Technologie**

2.1 Question

Le Ministère ne semble pas posséder d'énoncé philosophique ou de politique ou but déclaré en ce qui concerne les congés d'études pour les employés. Il en résulte que les lignes directrices régissant la demande et l'approbation de ces congés décrivent un formidable processus administratif, sans que nulle part n'y soient affirmés l'engagement de la haute direction ni l'importance de l'activité de formation pour le Mnistère.

2.1.2 Recommandation

Il est recommandé que le Ministère élabore un énoncé de politique pour indiquer les buts et les objectifs qu'il poursuit en offrant des possibilités de formation à ses employés. Un tel énoncé servirait de fondement philosophique à toutes lignes directrices ou à tous critères qui seraient par la suite établis. Il y serait fait état de l'importance que le Ministère accorde au recyclage des personnes afin d'être en mesure de mieux répondre aux besoins de l'industrie canadienne dans un monde en évolution. Le Ministère devrait démontrer l'importance qu'il attache à la formation des employés en affectant les ressources humaines et financières nécessaires pour soutenir les employés et les gestionnaires, comme suggéré dans les sections suivantes du présent rapport.

2.2.1 Question

La définition actuelle de «congé d'études» ne s'applique qu'aux congés de 65 jours ou plus.

Il ne semble pas exister de critères qui permettraient aux employés désireux de suivre une formation à temps partiel d'avoir droit à un congé d'études quand la période d'absence totale est inférieure à 65 jours. Même si des gestionnaires et des employés ont parfois pu prendre des arrangements officieux, cette possibilité n'est pas bien connue. Afin de faciliter la mise sur pied d'un programme de formation officielle à temps partiel donc, il semble que le Ministère devrait adopter et communiquer aux employés une définition plus large du «congé d'études», une définition qui inclurait les absences d'une demi-journée à une journée complète par semaine outre les congés plus longs qui sont déjà prévus.

2.2.2 Recommandation

Que le Ministère demande au Conseil du Trésor une définition générale de ce qui constitue un congé d'études. Un élargissement de la définition exige que les critères et les lignes directrices s'appliquant à la demande et à l'approbation d'un congé relativement court soient aussi simples et directs que possible. La présente recommandation fait suite à la recommandation de la section 1.2 au sujet de l'admissibilité au congé et aux remboursement des frais de cours.

2.3.1 Question

Les lignes directrices actuelles d'ISTC concernant les congés d'études exigent que les gestionnaires ou superviseurs établissent que la formation ou le perfectionnement est l'option la plus efficace et la plus efficiente parmi toutes celles qui ont été envisagées pour corriger une lacune quelconque sur le plan du rendement dans leur secteur de responsabilité.

Comme la question exposée dans la section 1.1, ces lignes directrices semblent encourager les gestionnaires à embaucher de nouvelles personnes possédant les qualités et les diplômes requis plutôt que de préparer, par le perfectionnement, les employés déjà en poste à assumer de nouvelles responsabilités.

2.3.2 Recommandation

Il est recommandé qu'ISTC adopte la position selon laquelle l'expérience des employés dont le rendement est entièrement satisfaisant et qui sont prêts à se recycler ou à suivre des cours donnant des crédits qui leur permettraient de servir les clients d'ISTC dans un autre rôle que leur rôle courant soit une justification suffisante pour aider ces employés à suivre une formation à temps partiel durant les heures de travail ou leur rembourser leurs frais de cours, ou les deux.

2.4.1 Question

Selon les lignes directrices actuelles sur la formation et le perfectionnement, c'est au Comité de direction du Ministère (CDM) de déterminer les priorités organisationnelles et ministérielles en matière de formation et de perfectionnement par rapport aux objectifs opérationnels et gouvernementaux.

Malheureusement, les priorités du Ministère dans ce double domaine ne sont pas bien communiquées aux employés, qui ont peut-être besoin de conseils au sujet du genre de formation officielle qu'ils pourraient envisager suivre pour améliorer leurs possibilités d'avancement en accord avec les priorités ministérielles.

De plus, une fois que le CDM a établi les priorités ministérielles en matière de formation et de perfectionnement, rien ne semble prévu sur le plan des ressources humaines (années-personnes) et financières pour venir en aide aux gestionnaires, qui, selon les lignes directrices, ont le devoir d'encourager les employés à prendre une part

active au processus de formation.

Ce besoin d'années-personnes et de ressources financières pour aider les gestionnaires à répondre aux besoins opérationnels pendant qu'ils appuient eux-mêmes les employés désireux de suivre une formation à temps partiel est particulièrement critique dans les bureaux régionaux, où peu d'employés sont disponibles pour remplacer les absents (ce qui nécessite le recours à des services de personnel) et où la formation suppose parfois des dépenses de voyage considérables.

2.4.2 Recommandations

Il est recommandé de prendre des mesures pour que des renseignements sur le mandat du Ministère, ses buts et ses objectifs soient mis à la disposition de tous les employés pour une période indéterminée afin de les aider à définir leurs besoins de formation et de perfectionnement par rapport à ce mandat, à ces buts et à ces objectifs.

Il est recommandé qu'une réserve d'années-personnes soit constituée et rattachée au programme ministériel d'affectations de perfectionnement qui est à l'état de projet pour permettre aux gestionnaires de répondre aux besoins opérationnels et à certains employés de profiter d'affectations de perfectionnement et de formation professionnelle à temps partiel.

Il est recommandé que les frais de cours et autres coûts associés à la formation officielle à temps partiel soient imputés au service central de la formation et non plus au budget de chaque gestionnaire.

2.5.1 Question

Les lignes directrices ne semblent pas permettre au Ministère de savoir quels employés suivent une formation à temps partiel et de les faire connaître des gestionnaires, dans les régions comme au bureau central, qui peuvent être précisément à la recherche de personnel possédant les compétences que ces employés sont en train d'acquérir.

2.5.2 Solution proposée à la question ci-dessus

Il est proposé d'établir un répertoire des employés en train de se perfectionner, avec leur(s) domaine(s) d'études, afin de renseigner les gestionnaires au sujet des candidats qualifiés auxquels ils pourraient peut-être songer pour combler des postes vacants. Il est de plus proposé que ce répertoire soit raccordé au programme ministériel d'affectations de perfectionnement afin que les employés en question puissent être pris en considération pour des affectations qui leur permettraient de mettre en pratique leurs nouvelles compétences acquises par le moyen de la formation officielle.

## *GROUPE DE TRAVAIL D'ISTC SUR LA PROMOTION DES FEMMES BÉNÉVOLES DU GROUPE CONSULTATIF*

Le 3 janvier, 1991

**PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL**

| | | | Tél.<br>Pièce | Téléc. |
|---|---|---|---|---|
| **Coprésident :** Christopher Wells - Î.-P.-É | | (902) | 566-7412 | 566-7450 |
| **Coprésidente :** Louise McArthur - AC - Pièce 832E | | | 991-6669 | 996-7887 |
| **Secrétariat :** Karen Burke - AC - Pièce 845B | | | 954-5205 | 954-4301 |
| Claudie Forget | Administration de la Loi sur les prêts aux petites entreprises, Opérations | | 954-5572<br>811D | 952-8779 |
| Maryanne Murphy | Politiques commerciales cadres des secteurs d'activité | | 954-3490<br>547A | 952-1374 |
| Gerry McCarron | Perfectionnement du personnel | | 954-5309<br>230F | 952-9676 |
| Grant Reader | Stratégie scientifique | | 998-8828 | 991-0363 |
| Marilynn Krahn | B.R. Whitehorse | (403) | 668-4655 | 668-5003 |
| Joanne Lewis | Direction des produits alimentaires | | 954-3091<br>1042B | 954-3107 |
| John Mitchell | Transport de surface et machinerie | | 954-3439<br>724C | 954-3430 |
| Pat Van de Vyvere | B.R. Winnipeg | (204) | 983-3155 | 983-2187 |
| Danielle Shoniker | B.R. Edmonton | (403) | 495-3321 | 495-4507 |
| Tom Morris | Élaboration de services à l'entreprise - Opérations | | 954-4036<br>186B | 957-7942 |
| Les Arany | Industrie des services et des biens de consommation | | 954-2960<br>1086A | 954-3107 |
| Grant Reader | Stratégie scientifique | | 998-8828<br>868F | 991-0363 |
| Carole Hart | B.R. Montréal | (514) | 283-8803 | 283-3302 |
| Bella Tata | B.R. Vancouver | (604) | 666-1402 | 666-8330 |
| Linda Reynolds | Bibliothèque | | 954-1499<br>300G | 954-1894 |
| Chris Dewar | Transport de surface et machinerie, I&T | | 954-3803<br>762C | 954-3430 |

# RAPPORT SUR

# LES MÉCANISMES DE SOUTIEN

# DES RESPONSABILITÉS FAMILIALES

Préparé par les sous-comités
du Groupe de travail sur
les Mécanismes de soutien

le 26 septembre 1990

# RAPPORT DES SOUS-COMITÉS DU GROUPE DE TRAVAIL SUR LES MÉCANISMES DE SOUTIEN

## INTRODUCTION:

Le ministère de l'Industrie, des Sciences et de la technologie (ISTC) n'est certes pas le seul établissement dont les employés ont des préoccupations familiales. Diverses organisations des secteurs public et privé, dont le Conference Board et l'Institut Vanier de la famille, ont publié des rapports épais sur la question. Bien que ces aspects soient difficiles à quantifier, les rapports concluent néanmoins que les employés qui bénéficient de certains services offerts par l'employeur ont meilleur moral, sont plus faciles à recruter et moins enclins à s'absenter du travail et à changer d'emploi. En outre, la discrimination diminue, comme le stress familial, les situations de conflit et les échecs. Les employés sont affectés par leur vie professionnelle, comme le milieu de travail est influencé par les ressources et les besoins familiaux spéciaux des salariés.

Voici un extrait du rapport de la Conférence annuelle de 1987 des Premiers ministres :

> "L'institution qu'est la famille, l'employeur et l'ensemble de la société seront économiquement et socialement avantagés par une meilleure intégration des responsabilités professionnelles et familiales." (traduction)

Pourtant, les organisations commencent à peine à réaliser l'importance de fournir des systèmes de soutien permettant à leurs employés d'équilibrer leurs responsabilités professionnelles et familiales. Si les obligations familiales concernent à la fois les hommes et les femmes, ce sont généralement ces dernières qui assument la plus grande part de responsabilités. Les femmes forment près de la moitié de la population active d'aujourd'hui et la majorité d'entre elles sont déjà mères ou le deviendront à un moment ou l'autre de leur carrière. Faute de programmes de soutien, elles continuent de craindre que leurs enfants manquent d'attention et de soins et doivent se débattre pour trouver des services de garde abordables et accessibles tout en jonglant avec leurs responsabilités familiales et professionnelles.

La répartition démographique de la population active évolue. Les réservoirs de main-d'oeuvre de l'avenir seront composés principalement de femmes et de membres des minorités. La Fonction publique ne pourra pas continuer de puiser dans la réserve féminine hautement compétente sans lui fournir nécessairement un certain type de soutien en matière de responsabilités familiales. L'avancement professionnel peut exiger tellement de sacrifices sur le plan familial qu'il constitue l'un des principaux obstacles au recrutement, au perfectionnement et au maintien des employés féminins. Dorénavant, les avantages sociaux et le soutien seront peut-être des facteurs plus importants que le salaire aux yeux des femmes que les employeurs voudront recruter, conserver et motiver.

Selon l'étude "Population active 1987" de Statistique Canada, 69,6 % des femmes avec des enfants de moins de 16 ans et 63 % des femmes avec des enfants de moins de 6 ans faisaient partie de la population active canadienne en 1987 (49 % en 1981). Les

nouvelles valeurs sociales et les taux de divorce plus élevés ont engendré plus de familles monoparentales, comptant habituellement une seule personne salariée et dont le revenu est considérablement moins élevé que celui du couple mari-femme moyen. Au recensement de 1986, il existait quelque 6,7 millions de familles, réparties en 87,3 % de couples mari-femme, 2,3 % à père monoparental et 10,4 % à mère monoparentale. On y compta également 1,3 millions d'enfants ayant besoin de garde de jour, alors qu'il existait seulement 232 787 places en 1988 selon Santé et Bien-Etre social.

La population du Canada vieillit. Un Rapport démographique préparé en 1986 par Statistique Canada indiquait que la proportion de personnes de 65 ans et plus est passée de 7,6 % de l'ensemble de la population en 1960 à 10,7 % en 1986 et continuera d'augmenter pendant une bonne partie du siècle prochain. En 2036, presque 25 % de la population aura plus de 65 ans et il est notoire que les femmes sont plus nombreuses que les hommes chez les personnes âgées. L'espérance de vie plus grande, les réductions des budgets de garde et le nombre de plus en plus grand de personnes qui vivent seules accentuent le problème de la garde des personnes âgées. Nous verrons augmenter le stress, la fatigue émotive et les préoccupations financières des personnes qui prennent soin des autres.

Les femmes dont les enfants deviennent autonomes risquent d'être obligées ensuite de prendre soin de leurs parents et autres membres plus âgés de la famille. Le magazine américain Newsweek écrivait dernièrement que 14 % des personnes qui prennent soin des aînés ont cessé de travailler à temps plein pour accepter un emploi à temps partiel et qu'une autre tranche de 12 % est disparue de la population active. Les problèmes de la personne qui prend soin d'une autre deviennent plus aigus lorsqu'elle vit dans une collectivité différente.

L'ampleur de la responsabilité en matière de garde familiale en feront l'une des grandes questions des années 1990. Nous avons besoin de systèmes de soutien afin d'alléger les obligations familiales et de garantir à tous les employés le droit de participation égale à la population active. Comme de plus en plus d'hommes partagent les responsabilités familiales et deviennent des parents célibataires, le problème de la journée "à deux volets" cesse d'être féminin pour acquérir une dimension sociale. Les employeurs tournés vers l'avenir se rendent compte que le bien-être et le soutien de la famille de l'employé deviennent aussi importants que les préoccupations professionnelles.

## RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

"Au-delà des apparences", le rapport publié au printemps 1990 par le Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique, révélait la situation de compression et de concentration des femmes à l'intérieur d'un très petit nombre de professions, surtout dans le domaine du travail de bureau, où les salaires sont peu élevés et la mobilité professionnelle insuffisante. Les femmes, tout particulièrement au niveau du personnel de soutien, sont les personnes les plus affectées par les attitudes et les lignes de conduite ministérielles qui ont une incidence sur les responsabilités familiales. L'équilibre des responsabilités professionnelles et familiales est d'ailleurs l'une des questions qui, selon le Groupe de travail, préoccupent de plus en plus les employés.

Suite à la diffusion du rapport du Groupe de travail, ISTC a entrepris de déterminer la situation du Ministère. D'autres éléments semblables à ceux qui ressortaient d'"Au-delà des apparences" sont apparus. Outre les problèmes d'attitude et le manque de reconnaissance des responsabilités familiales, un manque apparent de connaissance des avantages et des programmes déjà offerts en vertu des conventions collectives de la Fonction publique est apparu. Une vaste gamme de pouvoirs ministériels de discrétion appliqués de façon inégale par les divers services du Ministère a aussi été décelée. Un examen général de ces questions a été entrepris à l'été 1990, concernant notamment le perfectionnement et la formation du personnel, la technologie, les horaires de travail flexibles et les mécanismes de soutien des responsabilités familiales.

Le présent rapport traite uniquement des mécanismes de soutien des responsabilités familiales. Deux sous-comités ont été établis, le premier afin de déterminer ce qui s'oppose aux responsabilités familiales des employés d'ISTC et le second pour examiner les services de garde de jour, les situations d'urgence, le soin des personnes âgées et la santé. Ces deux comités, le premier présidé par Ginger Stones et le second par Elva Winters, se réunissaient une fois par semaine.

Le deuxième sous-comité a examiné une quantité impressionnante de règlements du Conseil du Trésor, des gouvernements provinciaux et des municipalités. Les critères d'établissement d'une garderie en milieu de travail ont été examinés. Les débuts sont encourageants, mais il reste encore beaucoup de travail à faire à l'Administration centrale pour déterminer les besoins des employés et les appuyer. Nous avons souhaité la plus grande participation possible des employés régionaux d'ISTC même si nous avions peu de temps, mais il est vite apparu au fil des quelques semaines dont nous disposions que l'Administration centrale allait devenir le point central d'examen de cette question très complexe.

L'apport régional sera mis en oeuvre le plus tôt possible. A cause des négociations en cours du Conseil du Trésor relativement au nombre d'employés requis pour établir une garderie, les Régions doivent s'en tenir au travail préliminaire. Nous surveillons les négociations en question et les Régions attendent l'éclaircissement de la ligne de conduite. Le travail préliminaire de collecte des données peut commencer.

## RAPPORT DU SOUS-COMITÉ I DU GROUPE DE TRAVAIL SUR LES MÉCANISMES DE SOUTIEN

Le sous-comité I devait déterminer ce qui est susceptible d'empêcher les employés d'ISTC d'équilibrer leurs responsabilités professionnelles et familiales. Le Groupe a examiné les réponses à l'enquête d'ISTC concernant le Groupe de travail sur l'avancement des femmes et s'est penché sur les questions, les préoccupations et les recommandations exprimées dans "Au-delà des apparences". Il a considéré en outre le travail accompli en la matière par d'autres ministères et établissements.

Les préoccupations et les recommandations exprimées ici sont générales et couvrent de nombreuses questions traitées subséquemment par les autres sous-comités. Certains aspects ont été examinés par FP2000. Voici les thèmes choisis : Temps, Garderies, Déplacements, Formation et Éducation, Congés.

Le rapport conclut que les responsabilités familiales limitent souvent la carrière des employés. Pour améliorer la situation, il faut plus de mécanismes comme les horaires flexibles de travail, qui diminuent la pression sur les employés. Il est toutefois encore plus important de changer les attitudes conformément à la nouvelle structure de la société.

### PRÉOCCUPATIONS EXPRIMÉES DANS LES RÉPONSES À L'ENQUÊTE D'ISTC ET DANS "AU-DELÀ DES APPARENCES"

### 1.1 PRÉOCCUPATIONS EN MATIÈRE DE TEMPS

#### HORAIRES FLEXIBLES

Une Fonction publique qui offre des options comme les horaires flexibles, les congés d'obligation familiale, le partage d'emploi et les congés parentaux semble à première vue un employeur attrayant pour les parents qui travaillent. Voici cependant un certain nombre de problèmes relevés par les auteurs d'"Au-delà des apparences" et quelques préoccupations exprimées par les répondants de l'enquête d'ISTC qui, considérés dans leur ensemble, limitent énormément les options offertes aux employés à la recherche de plus de souplesse pour équilibrer leurs responsabilités professionnelles et familiales.

* La discrétion de la direction semble jouer un rôle important dans l'approbation des horaires flexibles demandés. Il semble que certains gestionnaires ont tendance à privilégier l'impartialité par rapport à la flexibilité et qu'ils ne sont pas assez sensibles aux besoins particuliers des employés. Ils veulent aussi éviter d'être considérés comme établissant des précédents en faveur des horaires flexibles.

* Les conventions collectives établissent déjà que les employés ont droit à

l'horaire flexible, mais ce droit est rarement exercé. Les études ont révélé que la majorité des personnes dont l'horaire est flexible occupent des postes de soutien administratif ou font du travail de bureau. Peu d'employés de niveau élevé sont susceptibles de demander formellement un horaire de travail flexible aux responsables des ressources humaines, parce qu'ils craignent d'être mal vus par leurs supérieurs.

* Des options comme le travail à temps partiel et le partage d'emploi ont des conséquences économiques évidentes, comme la perte du droit de cotiser au régime de retraite de la Fonction publique. La personne qui travaille moins de 30 heures par semaine est considérée comme un employé à temps partiel.

HEURES SUPPLÉMENTAIRES

* Les employés sont souvent prévenus trop tard lorsque les réunions vont durer plus longtemps que prévu ou qu'ils devront se déplacer. Il devient alors impossible de trouver quelqu'un pour s'occuper des enfants que la gardienne ou les responsables de la garderie refusent de garder au-delà d'une heure précise.

* L'intérêt d'un employé et son ambition sont souvent mesurés dans la culture ministérielle par le nombre de ses heures supplémentaires. Certains employés ont déjà été avertis que le refus de faire des heures supplémentaires ou de travailler tard réduirait leurs chances de promotion. Les délais courts imposés soudainement causent des problèmes aux parents qui ne sont pas en mesure d'accomplir des heures supplémentaires. Les employés craignent une évaluation insatisfaisante de leur rendement qui pourrait retarder leur avancement.

* Les cadres supérieurs féminins de la Fonction publique doivent être encouragés à servir de modèles à émuler. Les résultats de l'enquête et les constatations d'"Au delà des apparences" révèlent que la plupart des cadres supérieurs féminins ont des enfants plus âgés ou sont des célibataires en mesure de faire énormément d'heures supplémentaires, ce qui engendre les mêmes attentes à l'égard de toutes les femmes.

## 1.2 PRÉOCCUPATIONS EN MATIÈRE DE GARDERIES

La question des garderies a été examinée de façon particulière par le sous-comité II du Groupe de travail sur les mécanismes de soutien. Nous avons toutefois considéré qu'il était nécessaire que le rapport du sous-comité I à l'intention du Groupe de travail fasse état des préoccupations et des propositions relatives aux garderies qui se rapportent directement aux comportements et aux attentes à l'égard des responsabilités familiales.

* Les parents avec des enfants d'âge scolaire ont de la difficulté à prendre des dispositions convenables pour leurs enfants à l'occasion des journées pédagogiques ou lorsque les écoles sont fermées en raison d'une grève, d'une tempête de neige ou de problèmes d'entretien. Il est souvent difficile en outre d'assurer convenablement la garde des enfants pour la courte période des vacances d'été.

* Les employés qui utilisent les transports en commun ont de la difficulté à se déplacer lorsqu'ils ont rendez-vous avec leurs enfants chez des spécialistes ou autres. Les frais de stationnement quotidien sont très élevés dans les grandes villes, et comme les responsables des stationnements n'offrent habituellement pas le privilège d'entrée et de sortie, les employés décident souvent de ne pas retourner au travail après leur rendez-vous afin de ne pas payer deux fois pour se stationner. Les mères qui doivent retourner à la maison le midi pour nourrir leur enfant ont les mêmes problèmes.

## 1.3 PRÉOCCUPATIONS EN MATIÈRE DE DÉPLACEMENTS

Les employés ont besoin du soutien de leur famille pour équilibrer leurs responsabilités professionnelles et familiales. Même avec le soutien du conjoint, il est difficile de demeurer très productif au travail tout en prenant bien soin de sa famille. Que dire également de l'employé qui, n'ayant jamais eu de responsabilités familiales particulières, doit soudainement modifier son calendrier de travail en raison de l'arrivée d'un enfant? Certaines personnes sont tellement stressées par les heures supplémentaires et les déplacements requis par le travail qu'elles peuvent décider de quitter un emploi productif, intéressant et valorisant pour en accepter un autre plus conforme à leurs responsabilités familiales.

Nous n'avons pas l'intention d'empêcher un groupe d'employés d'effectuer des déplacements professionnels parce qu'ils ont des responsabilités familiales. Nous ne voulons pas non plus renforcer le stéréotype selon lequel les femmes ne considèrent pas sérieusement leur carrière. Nous voulons plutôt insister sur la nécessité d'être soutenu par l'employeur et de mieux planifier les déplacements.

Voici quelques-unes des préoccupations exprimées :

* Les allocations du Conseil du Trésor au titre des frais de garde des enfants en cas de déplacement de l'employé sont très inférieures aux taux du marché et sont offertes seulement aux parents célibataires, ou si l'un des parents est handicapé physiquement. Les parents encourent par conséquent une perte financière chaque fois qu'ils se déplacent, à moins de s'entendre avec les membres de leur famille. "Au-delà des apparences" cite le cas d'une femme dont le mari est souvent appelé à se déplacer et qui doit payer plus de 150 $ de frais de garde pour un voyage de trois nuits. (Les allocations actuelles au titre des frais de garde vont de 10 $ pour la garde

à la maison à 40 $ pour des services de garde certifiée, deux montants bien au-dessous des prix du marché. Les taux octroyés sont en outre les mêmes pour un ou plusieurs enfants.)

* La formation est souvent dispensée à l'extérieur du bureau et de la région. Les longs programmes de formation offerts à seulement un endroit ou deux au Canada, comme le Programme Cours et affectations de perfectionnement qui dure 9 semaines, ou le Cours de haute direction (SM), sont très stressants pour l'employé et sa famille. Souvent, les jeunes enfants ne comprennent pas où est le parent, ni pourquoi il est absent. D'autres perturbations se produisent lorsque le parent revient seulement la fin de semaine et repart le dimanche soir. Les cours de ce type sont considérés comme une affectation en or et ne peuvent être refusés ou remis à plus tard sans nuire à la carrière de l'employé.

## 1.4 PRÉOCCUPATIONS EN MATIÈRE DE FORMATION ET D'ÉDUCATION

* Les responsabilités familiales peuvent produire des charges de travail trop lourdes pour permettre à l'employé de se perfectionner. Les gestionnaires sont souvent insensibles aux engagements des employés à l'extérieur du travail. La carrière des parents célibataires peut être gênée parce qu'ils ont de la difficulté à étudier à l'université après le travail.

* Les possibilités de formation à l'extérieur du travail seraient meilleures si les employés moins bien rémunérés pouvaient rembourser plus tard leurs frais de scolarité et de manuels scolaires.

## 1.5 DIFFICULTÉS ET PRÉOCCUPATIONS RELATIVES AUX CONGÉS

* Si le congé parental est intéressant pour ceux et celles qui désirent prendre un congé non rémunéré de cinq ans pendant que les enfants sont jeunes, nombreuses sont les personnes qui s'abstiennent en raison des conséquences financières de cette option. Les parents qui reviennent d'un tel congé doivent en effet affronter une période difficile de récupération en ce qui a trait à leur régime de retraite. Ces personnes doivent verser alors 7,5 % de leur salaire (la cotisation courante), plus la part de l'employé et celle de l'employeur pour une période égale à la durée de leur congé, ce qui représente une déduction de 22,5 % du salaire brut de l'employé. Cela peut s'avérer trop coûteux pour la majorité des employés et les empêcher de prendre ce type de congé.

* Les employés ont droit à cinq jours de congé payé par année pour s'acquitter de leurs obligations familiales. Certaines personnes estiment que cela ne suffit pas, surtout celles qui ont des enfants d'âge pré-scolaire. Il existe d'autre part des gestionnaires qui n'aiment pas que les employés prennent ce type de congés.

* Comme il n'est pas toujours possible de trouver une solution de rechange lorsque la gardienne est malade, le parent doit parfois demeurer à la maison. Puisqu'il n'existe pas de congé pour ce type de situation, la personne est forcée de prendre un congé annuel.

* Les employés qui prennent soin d'une ou de plusieurs personnes âgées ont des préoccupations spéciales. Il n'existe actuellement pas de lignes directrices relatives à ce genre de situation et ces employés doivent prendre un congé annuel lorsqu'ils ont besoin de temps pour s'occuper d'une personne âgée, par exemple après une période d'hospitalisation.

* Les tracasseries bureaucratiques associées aux congés de maternité et de paternité sont nombreuses et le rétablissement du salaire est parfois long à venir. Le processus de demande de déductions additionnelles nécessite en outre beaucoup de temps et d'efforts.

## RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS RELATIVES AU PLAN D'ACTION D'ISTC

### PRÉFACE

Il est important de noter dans la préface du résumé des recommandations que la Conférence annuelle des Premiers ministres reconnaissait déjà en novembre 1987 la nécessité de créer un environnement qui appuie et encourage l'intégration fructueuse des responsabilités professionnelles et familiales. Les Premiers ministres ont approuvé l'élaboration de stratégies d'harmonisation des responsabilités professionnelles et familiales en fonction des principes suivants :

* Les gouvernements peuvent faire preuve de leadership concernant cet aspect de l'intégration des responsabilités professionnelles et familiales en aidant les travailleurs à s'acquitter harmonieusement de leurs obligations au travail et à la maison.

* Les femmes ont le droit d'être membres à part entière de la population active et leur participation accrue et permanente à la population active rémunérée sera avantageuse pour notre société.

* Les foyers monoparentaux doivent être reconnus comme des familles ayant un besoin particulier d'initiatives qui leur offriraient les mêmes opportunités que les familles à deux parents. Les travailleurs qui ont des responsabilités familiales doivent avoir accès aux mêmes possibilités de carrière que les travailleurs sans responsabilités familiales.

* La flexibilité au travail doit être conforme à la sécurité d'emploi et au traitement équitable des travailleurs.

## 2.1 RECOMMANDATIONS RELATIVES AU TEMPS

### HORAIRES FLEXIBLES

* La direction doit indiquer que les formules flexibles, progressives et innovatrices de soutien de l'employeur en matière de responsabilités familiales seront acceptées, encouragées et récompensées.

* Les formes suivantes d'horaires flexibles doivent être encouragées afin de permettre aux employés qui ont des responsabilités familiales de mieux équilibrer leur temps et d'être plus productifs au travail :

  - La plage mobile permet une meilleure organisation du temps afin de tenir compte des responsabilités familiales.
  - La semaine de travail comprimée, l'horaire d'été et le travail à temps partiel.
  - Le partage d'emploi permet de s'absenter quelques jours ou quelques heures du bureau afin d'étudier et de s'acquitter de responsabilités familiales.
  - Concernant le travail à la maison, la direction doit prendre plus de risques calculés en permettant par exemple aux employés de travailler chez eux à l'occasion.

* ISTC doit établir que la plage fixe est constituée des heures d'affluence du Ministère afin de permettre aux employés de s'occuper de leurs obligations familiales pendant les heures de pointe, c'est-à-dire entre 17 h et 20 h.

* Les employés doivent être informés des options offertes et encouragés à exercer leurs droits. Il faut préparer des trousses d'orientation à l'intention des nouveaux employés et gestionnaires concernant les lignes de conduite relatives aux horaires flexibles. Le ministère doit par conséquent réaffirmer et promouvoir sa ligne de conduite relative au travail à temps partiel et s'assurer que les employés peuvent en profiter. La Direction générale des ressources humaines doit être encouragée à établir et maintenir un répertoire courant des postes qui se prêtent à un horaire de travail flexible et une liste des employés qui ont demandé un horaire de travail flexible sans pouvoir l'obtenir.

* Tous les employés doivent avoir la possibilité de travailler trois ou quatre jours par semaine sur une base permanente. ISTC doit faire valoir avec vigueur au Conseil du Trésor que la Loi sur la pension de retraite doit être modifiée afin d'assurer des prestations de retraite calculées au prorata à tous les employés à temps partiel.

* Les parents qui travaillent ont besoin d'un horaire flexible pour s'occuper des garderies et des pouponnières coopératives auxquelles les parents inscrits doivent consacrer au moins quatre heures par mois.

* Les gestionnaires doivent être sensibilisés aux "meilleures pratiques". Comme le recommande "Au-delà des apparences", il faut reconnaître et récompenser les gestionnaires, hommes et femmes, qui affichent une attitude positive et dont le style de gestion contribue à l'établissement d'un milieu de travail équitable.

HEURES SUPPLÉMENTAIRES

* Sauf dans les situations exceptionnelles, les gestionnaires ne doivent pas s'attendre à ce que leurs employés travaillent au-delà des heures normales, et ils ne doivent pas le leur demander non plus. Ils doivent plutôt faire comprendre à leurs employés qu'ils accordent une valeur relativement plus élevée aux employés qui sont capables d'accomplir leurs tâches à l'intérieur des heures normales de travail. Le rendement doit être évalué sur cette base et non sur le fait que l'employé est prêt ou non à faire des heures supplémentaires. S'il faut constamment travailler au-delà des heures normales, il est proposé d'embaucher du personnel additionnel ou de mettre en oeuvre une formule de travail "par équipe" ou un "système de travail en duo" afin de répartir les tâches entre deux personnes.

* Conformément aux conventions collectives de la Fonction publique, les heures supplémentaires doivent être calculées et payées, ou les employés doivent obtenir des congés compensatoires à titre de pratique acceptable.

* Les employés ne sont pas prévenus suffisamment longtemps à l'avance lorsqu'ils doivent faire des heures supplémentaires. Les gestionnaires n'accordent pas d'importance au fait qu'il est très difficile pour les parents de prendre d'autres dispositions pour leurs enfants quand ils sont prévenus tard qu'il faut faire des heures supplémentaires. Un programme après école d'Ottawa impose par exemple un dollar d'amende par minute après 17 h 30 aux parents qui ne sont pas encore venus chercher leur enfant avant cette heure. L'enfant du parent pris en faute trois fois est expulsé du programme.

* Les frais légitimes de garderie encourus pendant que l'employé fait des heures supplémentaires doivent être remboursés.

## 2.2 RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE DE GARDERIES

* ISTC doit établir une liste de référence des services de garde d'urgence ou de courtage (par exemple des gardiennes certifiées) en mesure de répondre aux besoins pressants à court terme des employés qui doivent se déplacer, faire des heures supplémentaires ou qui sont malades. Les gestionnaires doivent également s'informer des obligations familiales de leurs employés afin de mieux comprendre leurs besoins et de prendre des décisions plus éclairées concernant les heures supplémentaires.

* ISTC doit examiner la possibilité de prévoir du stationnement d'urgence pour les employés qui ont des obligations familiales (y compris l'allaitement d'un enfant) pendant les heures ouvrables. Il s'agit de leur permettre de reprendre gratuitement une place au stationnement qu'ils ont déjà payé et quitté une première fois dans la journée. Il existe un tel système au ministère des Affaires extérieures (Immeuble Lester B. Pearson) et il est possible de réserver des places de stationnement à l'avance. L'espace de stationnement y est toutefois beaucoup plus considérable qu'à ISTC.

## 2.3 RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX DÉPLACEMENTS

* ISTC doit insister afin que le Conseil du Trésor révise et modifie sa Directive concernant les déplacements en vue de prévoir le remboursement des frais légitimes de garderie. Cette allocation viserait notamment les situations vécues par les familles à deux parents, dont l'autre adulte compétent est par exemple incapable de s'occuper de l'enfant (cas de déplacement, travail par postes, etc.). Le montant de l'allocation devrait en outre augmenter selon le nombre d'enfants touchés afin de refléter la situation du marché de façon plus réaliste.

* Les employés doivent être avisés suffisamment à l'avance de la nécessité de se déplacer et l'utilisation des appels conférences doit être encouragée et même remplacer dans certains cas les déplacements.

* Les employés doivent bénéficier d'un congé compensatoire pour "rattraper" le temps qu'ils doivent consacrer à leur famille après un déplacement ou après avoir participé à des projets nécessitant de longues heures de travail. Cette recommandation signifie simplement que les conventions existantes doivent être respectées.

* Certains longs programmes dispensés à l'extérieur de la ville pourraient être restructurés afin d'en réduire les répercussions sur la vie personnelle de l'employé. Ils pourraient également être remis à un moment convenant mieux à l'employé, sans nuire à sa carrière.

* Certaines activités de formation à court terme pourraient être offertes sur une base locale dans les bureaux régionaux ou près de ceux-ci, comme dans les collèges communautaires, les universités, etc.

## 2.4 RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE DE FORMATION ET D'ÉDUCATION

Une grande partie des recommandations du présent sous-comité a été incorporée au rapport du Comité concernant le perfectionnement du personnel. Il est recommandé que les gestionnaires permettent autant que possible aux employés de suivre des cours pendant les heures normales de travail afin de pouvoir s'acquitter de leurs obligations.

## 2.5 RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX CONGÉS

* Il faut rappeler aux employés que leurs conventions collectives contiennent des dispositions qui leur permettent de prendre des congés d'obligation familiale payés et non payés. Les superviseurs et gestionnaires doivent être encouragés à mettre en oeuvre l'esprit et la lettre de ces dispositions.

* Au retour d'un congé parental, l'employé doit pouvoir déterminer lui-même si le congé sera considéré comme du service donnant droit à pension. Une période de récupération plus longue et plus flexible (concernant le régime de retraite) doit être offerte afin de diminuer la pression financière.

* Des ressources additionnelles pourraient être offertes aux gestionnaires afin de compenser la perte de leurs employés en congé de maternité ou de paternité, ou en congé parental.

* ISTC doit faire un effort sérieux afin de faciliter la transition avant ou après un congé de maternité ou de paternité ou tout autre type de congé prolongé. Le Ministère doit en outre fournir des services d'information et de consultation et pourrait aussi prévoir des cours de rattrapage et de formation afin de diminuer les conséquences du temps perdu et de faire en sorte que ces congés nuisent beaucoup moins à la carrière de l'employé.

* Les dispositions relatives aux congés d'obligation familiale doivent être révisées. Les employés ont actuellement droit à cinq jours par année de congé d'obligation familiale, dont seulement deux peuvent être pris consécutivement pour s'occuper d'une personne à charge qui est malade. Il faut recommander au Conseil du Trésor d'améliorer ce type de congé pour les personnes qui en ont besoin. Il peut être proposé d'incorporer le congé d'obligation familiale au congé de maladie ou de permettre aux employés d'accumuler une partie, sinon la totalité, de leur admissibilité. Après tout, la plupart des employés ont seulement besoin de ce congé à des étapes particulières de leur vie, par exemple, lorsqu'elles ont des personnes à charge, comme de jeunes enfants, qu'elles ne peuvent pas toujours confier à quelqu'un d'autre.

* ISTC doit établir un programme de congés autofinancés conformément aux lignes directrices du Conseil du Trésor afin de régler le problème de la perte de revenu de l'employé qui prend un congé non payé. Le Conseil du Trésor a annoncé un tel programme à l'intention des employés de la Fonction publique en 1988. La CEIC a une ligne de conduite en la matière et la CS-COOP s'occupe des modalités administratives. Douze autres ministères fédéraux sont en train d'élaborer un tel programme.

## CONCLUSION

Le système actuel est tel que les responsabilités familiales limitent les possibilités de carrière d'un grand nombre d'employés, empêchant souvent ceux-ci d'accepter des promotions qui les obligent à se déplacer, à acquérir de la formation ou à travailler de longues heures. L'employé qui refuse de telles offres à cause de ses obligations familiales est souvent perçu comme une personne qui manque d'ambition et ne se soucie pas assez de sa carrière. Les réponses au questionnaire d'ISTC sur l'avancement des femmes fournissent deux exemples flagrants de problèmes pour ceux qui ont des responsabilités familiales. Un employé s'est fait dire qu'il n'avait pas beaucoup de chances d'être promu s'il ne travaillait pas de longues heures. Un autre employé qui voulait plus de congés pour passer plus de temps avec sa famille croyait que cela nuirait à sa carrière de demander un horaire plus flexible. Ce sont deux exemples de la nécessité perçue de choisir entre l'avancement professionnel et les responsabilités familiales.

Les congés de maternité et de paternité obligent également beaucoup d'employés à compromettre leur avancement professionnel. De nombreuses personnes croient avoir moins de chances d'obtenir une cote supérieure de rendement si elles occupent leur poste pendant moins d'un an. Les cotes médiocres ou simplement satisfaisantes sont considérées comme des obstacles à l'avancement professionnel des employés.

Les employés masculins et féminins d'ISTC ont besoin d'une meilleure structure de soutien pour équilibrer leurs responsabilités familiales et professionnelles. Cette structure sera élaborée seulement par le biais d'une combinaison de mécanismes de soutien et si les gestionnaires veulent vraiment surmonter les problèmes actuels. Pour améliorer la situation, il faut des outils comme des horaires de travail plus flexibles, un soutien en matière de garde, des dispositions de garde d'urgence, de meilleurs congés et un soutien en cas de déplacement et de formation. Plus important encore, l'attitude de la direction doit changer conformément à l'évolution des structures familiales et des responsabilités des employés en la matière.

## MEMBRES DU SOUS-COMITÉ I

| | |
|---|---|
| Ginger Stones | - Direction de la stratégie de la Science |
| Marcia Browne | - Bureau régional de Moncton |
| Lise Stone | - Services juridiques |
| Kiran Mann | - Direction de l'industrie des technologies d'information |
| Diane Law | - Direction du textile, du vêtement et de la chaussure |
| Jacqueline Payne | - Programme du Conseil consultatif national des sciences et de la technologie - Secteur des Sciences |
| Mireille Bédard | - Bureau régional de Montréal |

Représentants de la haute direction

| | |
|---|---|
| Allan Cobb | - Directeur général, Direction des universités |
| Bruce Deacon | - Directeur général, Bureau de l'entrepreneurship et de la petite entreprise |

RAPPORT DU SOUS-COMITÉ II DU GROUPE DE TRAVAIL
SUR LES MÉCANISMES DE SOUTIEN

## MANDAT

* Examiner la faisabilité de fournir des services de garde de jour et des services de courtage d'urgence pour les enfants et les adultes.

## DÉFINITION DES TERMES

* **GARDIENNAGE**
  Tous les aspects relatifs au bien-être physique et mental de l'enfant.

* **GARDE DE JOUR**
  Les programmes licenciés de garde accueillant toujours plus de cinq enfants, incluant les centres de garde de jour, la garde de jour en milieu familial et l'école maternelle. La garde non licenciée est offerte au foyer de la gardienne privée à l'intention d'un maximum de cinq enfants. Elle n'est pas supervisée par un organisme et les ententes de garde sont négociées à titre personnel. La garde de jour comprend également les programmes en milieu de travail, les programmes coopératifs et les programmes privés à but lucratif ou sans but lucratif. Tous ces programmes doivent toutefois être conformes aux exigences des Lois sur les garderies. La garde de jour doit englober les enfants de six semaines à dix ans.

* **SUBVENTION**
  Aide financière concernant le gardiennage en vertu d'un programme licencié.

* **GROUPEMENT D'AGE**
  a) Enfant du premier âge entre six semaines et 18 mois (30 mois dans certains endroits)
  b) Tout-petit entre 18 mois et deux ans et demi
  c) Enfant d'âge préscolaire entre deux ans et demi et cinq ans
  d) Enfant de la maternelle demi-journée pour les enfants de quatre et cinq ans
  e) Enfant d'âge scolaire entre six et dix ans

* **GARDE DE JOUR EN MILIEU DE TRAVAIL**
  Un centre de garde de jour parrainé par un organisme au lieu de travail ou à l'extérieur. Le Conseil du Trésor et les syndicats ont proposé des lignes directrices visant les ministères fédéraux, mais les négociations se poursuivent et la politique définitive reste à déterminer.

* **GARDE DES PERSONNES AGÉES**
  Cela comprend la garde des parents, des membres âgés de la famille ou des personnes âgées à l'égard desquelles la personne qui dispense la garde

assume un certain niveau de responsabilité. La garde peut être au foyer de l'employé ou dans un autre endroit comme une maison de santé ou un hôpital. La garde indirecte comprend les visites fréquentes, les appels téléphoniques et la gestion des affaires de la personne âgée. La situation d'ISTC empêche la garde directe, mais l'information, la consultation et l'aiguillage vers des organismes et des établissements de personnes âgées sont possibles. Il n'existe pas de politique actuelle d'orientation au sein du gouvernement ou du Ministère. Un contrat de six mois est en vigueur entre la Direction des ressources humaines et Corporate Health Consultants afin de fournir un type de programme d'aide aux employés.

* SOINS DE SANTÉ
Il s'agit de tout ce qui touche la santé mentale ou physique d'un employé. Il faut intégrer le travail, la santé et le bien-être afin d'assurer que le Ministère et les employés réalisent leurs objectifs et possèdent le soutien qui permet d'accomplir le travail.

* ANALYSE DES BESOINS
Une façon d'évaluer les besoins du Ministère et des employés afin d'élaborer une stratégie pertinente et adaptée aux responsabilités familiales. Les données réunies seront utilisées afin de déterminer les besoins non satisfaits par les programmes courants et elles faciliteront l'établissement de stratégies de réponse à ces besoins.

* GARDE D'URGENCE
La garde au dehors des exigences de la vie quotidienne, par exemple en cas de maladie de l'enfant, de la personne âgée ou de la personne qui dispense la garde, ce qui nécessite une réaction spéciale et extraordinaire.

* CENTRE D'INFORMATION ET D'AIGUILLAGE
Un centre ou un service qui renseigne les employés sur tous les aspects du soutien de la famille. Cela peut inclure des renseignements sur les centres de gardiennage, les places offertes aux enfants et aux personnes âgées, les ressources de l'extérieur, l'aiguillage en matière de problèmes familiaux, des brochures, des colloques et des ateliers. Ce service peut être dispensé par contrat et pourrait être à la fois proactif et réactif.

## POLITIQUE DU CONSEIL DU TRÉSOR SUR LA GARDE DE JOUR EN MILIEU DE TRAVAIL

* En reconnaissance de l'augmentation du nombre de familles à double revenu et de parents célibataires, le Conseil du Trésor a accepté en principe en 1981 un projet pilote afin de faciliter l'exploitation des centres de garde de jour dans les immeubles qui appartiennent au gouvernement fédéral ou qu'il loue. Le projet de politique devait être mis à jour en 1989. Il n'existe pas de politique définitive en raison des négociations en cours avec les syndicats. Voici quelques aspects particuliers du projet :

- une organisation de garde de jour à but non lucratif à l'intention des employés doit être incorporée afin d'assumer la responsabilité des aspects financiers, administratifs et légaux d'un centre de garde de jour;
- il faut envisager l'installation d'un centre de garde de jour dans tous les immeubles publics nouveaux ou qui doivent être rénovés;
- un service de garde de jour à l'intention d'un minimum de 1 000 employés dans chaque secteur et pas plus qu'un centre de garde de jour à l'intention de chaque tranche de 4 000 employés;
- un sondage mené chez les employés doit étayer la nécessité d'un tel service;
- s'occuper d'au moins 30 enfants (minimum de 75 % d'enfants d'employés);
- frais de démarrage non supérieurs à 400 000 $ devant être payés par le ministère parrain;
- respect des règlements provinciaux et municipaux dans l'établissement d'un centre de garde de jour;
- le ministère des Travaux publics doit accepter de rénover les immeubles existants en conséquence;
- des suppléments fédéraux complets au loyer seront accordés à tous les nouveaux centres de garde de jour en milieu de travail au cours des trois premières années, sans considération de la proportion d'enfants d'employés qui y sont inscrits. Le paiement des loyers sera déterminé par la suite sur une base proportionnelle. Aucune subvention au loyer ne sera accordée aux garderies comptant moins de 25 % d'enfants d'employés.

## SITUATION ACTUELLE D'ISTC

* Les manuels ministériels de gestion du personnel, la politique du Conseil du Trésor, les rapports avec la Direction des ressources humaines et la lecture de FP2000 ont été utilisés pour déterminer la situation actuelle d'ISTC. Il n'existe pas de politique ministérielle particulière en matière de responsabilités familiales. L'enquête qui aurait été effectuée par le ministère en 1984 n'a laissé aucune trace.

* La Direction des ressources humaines a chargé Corporate Health Consultants de Toronto d'offrir un service téléphonique d'aiguillage qui emploie des psychiatres, des psychologues et des travailleurs sociaux sur une base contractuelle de six mois. Ce service réactif sera offert du 17 septembre 1990 au 3 avril 1991, mais il ne constituera probablement pas un outil adéquat d'information de gardiennage. Le coût de 80 $ au départ augmentera après la période d'essai.

* Le service d'infirmerie du troisième étage est exploité par Santé et Bien-être social et offre les activités suivantes : surveillance du milieu de

travail, promotion de santé, évaluations de santé, évaluation confidentielle, consultation et aiguillage, traitement et services de consultant. Il n'offre pas d'information ou d'aiguillage en matière de garde de jour.

* Le soutien ministériel d'urgence pourrait aider à diminuer le stress en cas de maladie ou de déplacement. Il ne solutionnerait cependant pas les problèmes de gardiennage des parents avisés trop tard qu'ils doivent faire des heures supplémentaires, puisqu'ils devraient quand même aller chercher les enfants à la garderie régulière pour les amener à la garderie d'urgence.

## ORGANISATIONS DU SECTEUR PUBLIC

* Le gouvernement fédéral compte actuellement six centres pilotes de garde de jour en milieu de travail. Ils se trouvent dans les endroits suivants :

- North York
- Ottawa
- Hull
- Montréal
- Ville St-Laurent
- Edmonton
- Environnement
- Statistique Canada
- Emploi et Immigration
- Tous les employés fédéraux de Montréal
- Office national du film
- Un groupe de 15 ministères fédéraux à Canada Place

* Le centre fédéral de garde de jour de la colline du Parlement n'est pas un projet pilote, mais un centre distinct qui relève de la Chambre des communes.

* Malgré les problèmes de mise en oeuvre des politiques du Conseil du Trésor et la lenteur d'établissement (souvent des années) de ces centres, ils réussissent à fonctionner à pleine capacité et peuvent même avoir des listes d'attente de deux ans.

* Les ministères des Affaires extérieures, de l'Energie, des Mines et des Ressources et un groupe formé par les ministères des Transports et de la Justice ont effectué des enquêtes qu'ils sont en train d'analyser en attendant la clarification de la politique du Conseil du Trésor avant d'aller de l'avant.

* Le ministère de la Défense nationale, celui de l'Agriculture, la Banque du Canada, le ministère des Pêches et Océans et le ministère des Affaires indiennes et du Nord font des enquêtes préliminaires sur la possibilité d'établir des centres sur les lieux.

* Une enquête et une analyse au ministère de la Consommation et des Corporations ont indiqué que la demande n'était pas assez élevée pour poursuivre le projet de centre de garde de jour sur les lieux.

* La CEIC a indiqué par écrit au Conseil du Trésor qu'elle est en faveur de frais plus réalistes et équitables de gardiennage pour les enfants des employés en déplacement.

* Les ministères des Finances et de la Défense nationale ont examiné attentivement les responsabilités familiales et les rapports publiés. Le ministère des Finances a suspendu d'autres activités connexes en attendant l'établissement définitif des lignes directrices du Conseil du Trésor sur la garde de jour.

SECTEUR PRIVÉ

* ManuLife a établi un centre de garde de jour en collaboration avec le Collège régional de Waterloo. Le bureau de Toronto de l'entreprise offre aux employés un service d'information et d'aiguillage par l'entremise d'un consultant de l'extérieur, tout comme Canada Life Assurance, Imperial Oil, le Toronto Star, Bell Canada et la Ville de Toronto.

* A Ottawa, la garde temporaire sera offerte les jours de semaine seulement, au foyer de l'enfant ou dans une garderie privée supervisée. Le programme est mené par trois organismes de garde de jour à but non lucratif et le ministère des Services sociaux et communautaires de l'Ontario. Il existe certains services de garde de nuit et de fin de semaine. Tous ces services sont dispendieux.

* Le YWCA de Vancouver a offert de 1980 à 1987 un programme Granny Y de garde d'urgence à court terme. Même si les résultats d'une enquête ont démontré l'existence d'une demande pour ce service, il a été retiré parce qu'il n'était pas assez utilisé.

* Des services de représentation comme l'Association canadienne pour la promotion des services de garde à l'enfance et Condition féminine font pression auprès du gouvernement afin de l'inciter à mieux appuyer les questions relatives à la famille.

* Les enfants qui ont des besoins physiques ou des problèmes de développement spéciaux sont placés dans des garderies régulières (spéciales) en espérant que ce type d'environnement permette de les placer un jour dans les garderies normales.

* Des programmes de garde de jour en période estivale sont offerts par le "Y", des organisations religieuses et communautaires.

PRÉOCCUPATIONS PARTICULIERES AU GARDIENNAGE

* La garde de jour de bonne qualité coûte cher. Celle des enfants du premier âge nécessite énormément d'attention, est la plus rare à trouver et

la plus coûteuse (jusqu'à 1 000 $ à Ottawa). Les employés de soutien du ministère semblent avoir le plus besoin d'une garde de jour de bonne qualité, à un prix abordable.

* Une étude informelle du nombre de centres de la région métropolitaine d'Ottawa a permis de déceler 107 centres provinciaux enregistrés de garde de jour, en mesure d'accueillir 4 678 enfants, dont 2 696 sont subventionnés.

* Le problème est souvent autre que le manque de places. Ce sont plutôt les places subventionnées (abordables pour les parents) qui ne sont pas assez nombreuses, ce qui fait que des parents admissibles à une subvention risquent de ne pas trouver de place subventionnée.

* Les Centres de qualité reconnue peuvent avoir une liste d'attente de plusieurs années. Les parents préfèrent conduire leurs enfants dans ces centres considérablement éloignés plutôt que d'aller dans une garderie qui leur semble moins bonne plus près de la maison.

* La qualité des centres licenciés ou non est une source de préoccupation. Ils sont rarement fermés en cas d'infractions, à cause du nombre limité de places dans les garderies de jour.

* Les garderies de jour ont fixé des heures d'ouverture et imposent des amendes très lourdes aux parents qui ne viennent pas chercher leurs enfants à temps (par exemple 1 $ par minute de retard). Après trois retards du parent, l'enfant est expulsé de la garderie.

* Les enfants vont à l'école plus jeunes et les dernières révisions des heures d'école en Ontario changeront les exigences de garde et nécessiteront plus de garde après l'école.

## RÈGLEMENTS PROVINCIAUX, TERRITORIAUX ET MUNICIPAUX

* Le Comité du groupe de soutien a obtenu des copies des règlements provinciaux et territoriaux relatifs aux garderies de jour et les offre aux personnes intéressées. Les provinces règlementent par exemple : la licence, les installations physiques, l'équipement et les meubles, le personnel, le rapport entre le nombre d'enfants et d'employés, la santé, les services alimentaires, la sécurité générale et la prévention des incendies, la programmation, les dossiers et la comptabilité.

* La désignation de places subventionnées dans chaque garderie de jour relève des municipalités, comme les règlements de santé, de sécurité générale et de prévention des incendies et les règlements de zonage.

## ALLOCATIONS ET SUBVENTIONS

* Le financement des garderies de jour est assumé à 50 % par le gouvernement fédéral, 30 % par le gouvernement provincial et 20 % par la municipalité. Les allocations et les subventions sont la responsabilité des gouvernements provinciaux. Les municipalités de l'Ontario désignent le nombre et l'endroit des places subventionnées dans les diverses garderies de jour de leur compétence. Les allocations sont versées directement aux garderies de jour du Québec, ce qui diminue le coût pour tous les parents. Il existe une grille distincte et un peu plus élevée de coûts pour les habitants de l'Ontario.

* Les Services sociaux de l'Ontario attribuent des allocations proportionnelles aux parents en fonction de leur revenu. Cependant, après détermination de l'admissibilité complète ou partielle des parents, ceux-ci doivent s'inscrire dans chaque garderie de jour afin d'obtenir les places subventionnées qui peuvent se libérer. Il n'y a pas de registre central d'inscription.

* Lorsqu'il ouvre une garderie, le gouvernement fédéral ne peut y garantir d'autres places subventionnées. Il est assujetti aux mêmes règlements provinciaux et municipaux que toutes les autres garderies.

## 235 RUE QUEEN

* Notre immeuble de la rue Queen ne respecterait pas les exigences en matière de site si une enquête devait révéler la nécessité d'y établir une garderie de jour en milieu de travail pour ISTC. Les garderies de jour ne peuvent être installées au-dessus du deuxième étage et le premier et le deuxième niveau de l'immeuble C.D. Howe sont déjà loués à des entreprises. Il est impossible de respecter les exigences concernant les espaces verts, la superficie de jeu, le stationnement et l'espace de chargement et de déchargement.

## CATHÉDRALE CHRISTCHURCH

* Nicole Barrette a déjà proposé au nom d'un autre comité de gardiennage d'installer une garderie de jour à la cathédrale Christchurch. L'endroit a été évalué le 28 août 1990 par Susan Meyer du ministère des Services sociaux et communautaires de l'Ontario et Elva Winters du Secrétariat pour l'avancement des femmes.

* Les responsables de la cathédrale nous ont d'abord offert d'utiliser leur sous-sol comme garderie de jour. Nous avons appris qu'il serait impossible d'utiliser le sous-sol lorsque nous nous sommes présentés pour l'évaluer. Les responsables nous ont offert d'utiliser plutôt une maison plus vieille sur leur propriété.

* Susan Meyer était d'avis que cet endroit pourrait probablement être utilisé comme garderie. Comme la maison aurait toutefois besoin d'être rénovée à fond, les frais de démarrage de 400 000 $ prévus par le Conseil du Trésor pourraient être dépassés. L'Église démolirait la propriété si la Société du patrimoine le permettait. L'endroit ne semble donc pas convenir à nos besoins. Nous allons continuer de chercher un endroit plus convenable près d'ISTC.

## OPTIONS MINISTÉRIELLES

1. Offrir des services d'information et d'aiguillage.
2. Élaborer des politiques en matière de personnel ou d'avantages, ou fournir une aide financière à l'avance.
3. Offrir une meilleure flexibilité au travail.
4. Créer une garderie de jour en milieu de travail.

### 1. OFFRIR DES SERVICES D'INFORMATION ET D'AIGUILLAGE

Il est possible de présenter des renseignements généraux sous la forme de brochures ou en organisant des ateliers et des services de consultation au travail concernant divers types d'obligations familiales. Le choix d'une garderie adéquate est devenu, par exemple, une tâche majeure et une responsabilité vitale pour les parents. Ils ont besoin de renseignements pour comprendre le système à choisir en toute confiance.

Avantages

- Peut être offert à l'interne ou confié à l'extérieur.
- Relativement peu coûteux, simple à exploiter, il convient aux opérations multi-sites et peut répondre à une vaste gamme de besoins des employés.
- Service conforme aux nouveaux besoins de la société et des employés.
- Capacité de déterminer les besoins non satisfaits, les tendances et les besoins nouveaux, et capacité de défendre les intérêts et d'informer la direction.
- Peut servir tous les employés sans être gênant.
- Peut mener des entrevues de sortie.
- Peut être branché sur un réseau d'organisations communautaires en mesure d'aider les employés à trouver des programmes de garde spéciaux pour les enfants ou les personnes âgées, trouver des lits de repos, etc.

Désavantages

- Temps et efforts initiaux requis pour réunir et organiser l'information qui doit être gardée à jour pour être utile.
- Le centre d'information ne crée aucune autre place libre pour les enfants.

2. SYSTEME D'AVANTAGES

L'offre d'avantages spéciaux aux employés qui ont des responsabilités familiales n'est pas considérée comme une option équitable ou viable pour ISTC parce que cela dépasse notre présent mandat et nécessiterait une modification de la loi.

3. FLEXIBILITÉ DE LA VIE PROFESSIONNELLE

Il faut de la flexibilité en matière d'attitudes, de temps et de lieu de travail. La question est examinée à fond par les groupes de travail concernant les horaires de travail flexibles.

4. CRÉATION D'UNE GARDERIE DE JOUR EN MILIEU DE TRAVAIL

Un ministère ou groupe de ministères pourrait établir une garderie de jour en milieu de travail qui serait sur les lieux ou non. Une analyse des besoins indiquera la nécessité d'un tel centre.

Avantages

- Capacité de réduire les taux d'absentéisme et de renouvellement du personnel.
- Les parents peuvent passer plus de temps avec leurs enfants parce qu'ils se rendent au travail et à la garderie avec eux. Ils peuvent aussi dîner avec eux.
- Il est possible de surveiller les enfants le jour, d'être près en cas d'urgence ou de maladie.
- L'enfant se sent en sécurité parce qu'il sait que le parent n'est pas loin.
- Il est possible d'influencer le recrutement du personnel et l'établissement des programmes.
- Grande visibilité dans la collectivité et bonnes relations publiques.

Désavantages

- Les locaux à valeur commerciale du centre-ville coûtent cher.
- Les frais préalables d'exploitation sont prohibitifs et les tracasseries administratives assez considérables.
- Il est coûteux de rénover ou construire une garderie de jour conforme aux normes provinciales. Les subventions de démarrage varient selon la province.
- L'établissement demande beaucoup de temps et d'énergie. La composition de la main-d'oeuvre et la demande pourraient changer avant l'ouverture du centre. La demande peut également changer par après.
- Les parents peuvent vouloir inscrire leurs enfants dans des garderies de jour du voisinage, où ils iront à l'école et se feront des amis.
- Les employeurs exigent une garde de grande qualité, mais leurs contributions couvrent seulement une petite partie des coûts.

- Les avantages sont souvent difficiles à mesurer ou ne se prêtent pas à l'exécution d'une simple analyse coûts-avantages.

## RECOMMANDATIONS

### 1. EFFECTUER UNE ANALYSE DES BESOINS/ENQUÊTE SUR LA DEMANDE

Élaborer, administrer et analyser une enquête d'"analyse des besoins" concernant la faisabilité d'établir une garderie ministérielle de jour et des services connexes de soutien familial à l'administration centrale et élaborer de tels services dans les Régions.

PLAN DE TRAVAIL

a) Création - Conclure un marché avec Information sur la garde des petits en vue de l'élaboration d'une enquête (240 $).
Administration - employés d'ISTC
Analyse - Conclure un marché avec Information sur la garde des petits en vue de l'élaboration d'une enquête d'analyse (2 400 $). A COURT TERME

b) Si l'analyse des besoins révèle une demande, il faudra chercher un endroit plus convenable et travailler à l'établissement d'une garderie de jour en milieu de travail, en gardant en l'esprit que le Conseil du Trésor est en train d'examiner la question des garderies de jour. Frais de démarrage de 400 000 $. Supplément au loyer d'approximativement 100 000 $ au cours des trois premières années. Le supplément au loyer sera par la suite proportionnel au nombre d'enfants d'employés inscrits. A LONG TERME

c) Si l'analyse des besoins ne révèle pas de demande relative à une garderie de jour en milieu de travail, il faudra considérer les options suivantes :
- un regroupement comprenant d'autres ministères
- une nouvelle enquête dans un an. A LONG TERME

d) Travail semblable dans les régions. A LONG TERME

### 2. ÉTABLISSEMENT D'UN SERVICE D'INFORMATION ET D'AIGUILLAGE

Établir un service de base d'information et d'aiguillage en matière de garde au sein du Ministère à l'intention des employés qui travaillent dans les régions de Hull et Ottawa. Ce service comprendra l'organisation de 20 heures de séances d'information sur les lieux. Il gardera une liste à jour de toutes les places libres dans les garderies et signalera les centres aux parents plutôt que de les recommander.

Évaluer les analyses des besoins et les contrats d'Information sur la garde des petits et de Corporate Health Services après six mois afin de déterminer le mandat d'un centre d'information et d'aiguillage plus proactif sur les lieux.

PLAN DE TRAVAIL

a) Conclure un marché avec Information sur la garde des petits en vue de fournir un service téléphonique d'information et d'aiguillage en matière de garderie. IMMÉDIATEMENT

b) Continuer de négocier avec la Direction de la gestion des installations afin de trouver de l'espace convenable pour le service actuel et de trouver un espace plus grand, central et très visible au premier étage de la tour est après les rénovations de 1991. IMMÉDIATEMENT

c) Conclure un marché avec Information sur la garde des petits afin d'élaborer 350 trousses d'information générale sur le gardiennage à l'intention des employés de l'administration centrale et des bureaux régionaux. IMMÉDIATEMENT

d) Participer à l'évaluation du contrat actuel de six mois (du 17 septembre 1990 au 30 avril 1991) avec Corporate Health Consultants afin de déterminer si les besoins de garde des personnes âgées et de soutien sont satisfaits ou s'il y a lieu d'établir un service plus proactif afin d'assurer les activités suivantes :
   - établir la liaison avec les ressources de la collectivité
   - offrir des colloques, des ateliers, des brochures et des présentations
   - déterminer des tendances et des besoins non satisfaits
   - servir tous les employés d'ISTC
   - offrir peut-être le service à d'autres ministères du secteur. A COURT TERME

e) Suite à l'évaluation du service contractuel de base d'information et d'aiguillage et des services de la Direction des ressources humaines, considérer la nécessité d'établir un centre sur les lieux et de confier à une personne le contrat d'administrer les services en matière de garde d'urgence d'enfants et de personnes âgées et assumer la responsabilité de la diffusion d'information et de l'établissement d'ateliers concernant ces questions et d'autres. A COURT TERME

f) Faire du travail semblable dans les Régions. A COURT TERME

## 3. ÉTABLIR UN SERVICE DE COURTAGE D'URGENCE

Établir un service de base de courtage d'urgence afin de signaler, mais non de recommander, les services de garde d'urgence aux employés de la région de Hull-Ottawa.

PLAN DE TRAVAIL

a) Conclure un marché avec Information sur la garde des petits afin de garder les listes à jour et de fournir les numéros de téléphone des personnes-ressources. Sans frais additionnel. IMMÉDIATEMENT

b) Faire du travail semblable dans les Régions. A COURT TERME

## 4. ÉTABLIR UN SYSTÈME DE STATIONNEMENT D'URGENCE

Travailler en vue d'accroître le nombre d'espaces de stationnement d'urgence à ISTC.

Informer les employés des dispositions prises en matière de stationnement d'urgence qui répondent aux obligations familiales et exposer les responsabilités relatives des cadres hiérarchiques de la Direction de la gestion des installations afin d'assurer le respect des besoins de stationnement. Il faudra travailler encore en ce qui a trait aux règles, aux règlements et au stationnement d'urgence offert aux employés d'ISTC.

PLAN DE TRAVAIL

a) Collaborer avec la Direction de la gestion des installations afin d'accroître le nombre d'espaces de stationnement et d'éclaircir les critères d'utilisation du stationnement d'urgence. IMMÉDIATEMENT

b) Informer tous les employés des dispositions prises en matière de stationnement d'urgence. IMMÉDIATEMENT

c) Faire après six mois une évaluation fondée sur l'utilisation, les remarques et l'analyse des besoins.

*GROUPE DE TRAVAIL D'ISTC SUR LA PROMOTION DES FEMMES*
*BÉNÉVOLES DU GROUPE CONSULTATIF*

Le 3 janvier, 1991

**MÉCANISMES D'APPUI**

**SOUS-COMITÉ I - ATTITUDES, COMPORTEMENTS ET ATTENTES À L'ÉGARD DES RESPONSABILITÉS FAMILIALES**

| | | | Tél.<br>Pièce | Téléc. |
|---|---|---|---|---|
| **Présidente :** Ginger Stones - AC - Pièce 864F | | | 954-2964 | 954-3107 |
| **Secrétariat :** Elva Winters - SASK | | | 954-5260 | 954-4301 |
| **Membres :** | | | | |
| Marcia Browne | B.R. Moncton | (506) | 851-6468 | 857-6429 |
| Carol Cheffins | Industries de la transformation des richesses naturelles, I&T | | 954-3042<br>903C | 952-4209 |
| Lise Stone | Services juridiques | | 954-5342<br>245C | 954-5356 |
| Kiran Mann | Industrie des technologies de l'information, I&T | | 952-8417<br>911A | 952-8419 |
| Diane Law | Direction des textiles, des vêtements et des chaussures, I&T | | 954-2779<br>1031A | 954-3107 |
| Jacqueline Payne | CCNST - Secteur des sciences | | 993-0308<br>806F | 990-2007 |
| Mireille Bédard | B.R. Montréal | (514) | 283-3995 | 283-3302 |

**MÉCANISMES D'APPUI**

**SOUS-COMITÉ II - SERVICES DE COURTAGE - GARDERIES ET SOINS D'URGENCE**

| | | Tél. Pièce | Téléc. |
|---|---|---|---|
| **Présidente :** Elva Winters - SASK | | 954-5260 | 954-4301 |
| **Membres :** | | | |
| Ruth Girard | Industrie des technologies de l'information | 954-2894 909A | 952-8419 |
| Dave Farrell | Services juridiques | 954-5354 221C | 954-5356 |
| Joe Cunningham | Industries de la transformation des richesses naturelles - I&T | 954-3060 930C | 954-3079 |
| Karen Jackson | Direction générale du transport de surface et de la machinerie | 954-3386 716B | 954-3430 |
| Rosa Alfonso | Direction générale du transport de surface et de la machinerie | 954-3758 708B | 954-3430 |
| Claire LaRochelle | Infirmerie | 993-7671 3 ouest | Aucun |
| Marlene Murdock | Politique Direction de l'évaluation | 954-5073 525B | 952-1374 |
| Sylvie Lapointe | Bureau du Secrétaire générale | 952-8080 1108A | 993-7366 |
| Rachel Verdon | CCNST | 993-5275 1110A | 990-2007 |
| Marion Philippe | Direction générale de l'industrie des technologies de l'information | 954-5588 922A | 952-8419 |
| Michael Jenkin | Politique, Direction des politiques commerciales cadres des secteurs d'activité | 954-3484 585A | 952-1374 |
| Sylvie Cossette | Industrie des technologies de l'information | 954-3802 771B | 952-8088 |
| Alison Atkins | Industrie des services commerciaux | 954-2964 1054A | 954-3107 |
| Nicole Barrette | Opérations, Administration de la Loi sur les prêts aux petites entreprises | 954-5575 809D | 952-8779 |
| Bryce Billing | Direction des textiles, des vêtements et des chaussures, I&T | 954-2939 1045A | 954-3107 |

# RAPPORT SUR

# LA TECHNOLOGIE

Préparé par le Groupe de travail
sur la technologie

Le 26 septembre 1990

# RAPPORT DU GROUPE DE TRAVAIL SUR LA TECHNOLOGIE

## INTRODUCTION

Le Groupe de travail sur la technologie avait pour mandat d'examiner le rôle de la technologie sur le travail des femmes et d'assurer que des occasions d'avancement existent. Le Groupe s'est surtout penché sur le personnel de soutien.

D'après les statistiques, il est évident que le nombre écrasant de femmes au Ministère se trouve dans les groupes de soutien. C'est pourquoi on a décidé d'examiner de quelle manière la technologie pourrait servir à faire avancer ces groupes. Les propositions mises de l'avant touchent le déploiement des ressources humaines au Ministère en tenant compte des autres stratégies planifiées et des groupes qui manifestent un intérêt direct à la question.

Les femmes et le Ministère peuvent véritablement bénéficier de l'introduction de la technologie. Le Groupe de travail a établi que beaucoup d'employées donnaient un rendement inférieur à leur capacité. En second lieu, les investissements importants dans la technologie semblent avoir donné lieu à des augmentations douteuses de productivité. Le Groupe estime qu'une meilleure gestion de la technologie et du personnel au Ministère peut grandement améliorer la productivité et amener les femmes à exercer un plus grand nombre d'emplois à valeur ajoutée à des niveaux supérieurs. Les conclusions du Groupe de travail reposent sur l'examen effectué à l'égard de l'utilisation de la technologie et ses répercussions sur les femmes dans les secteurs public et privé.

## RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS

### 1. DÉGAGER LES OCCASIONS

Dans le contexte d'un changement technologique progressif, ISTC doit avoir comme politique de chercher et de mettre en œuvre de nouvelles occasions d'avancement des femmes.

### 2. APPUYER LES INITIATIVES COMPLÉMENTAIRES

Appuyer une mise en œuvre rapide d'un système global et facilement utilisable de technologie de l'information pour ISTC, comme le recommande la Stratégie de gestion de l'information.

### 3. ÉTABLIR DES PROJETS PILOTES

Mettre au point, d'ici au 31 janvier 1991, tant à l'administration centrale que dans les régions, des projets pilotes qui serviront à définir les nouveaux rôles des employés dans le contexte d'une Stratégie générale de gestion de l'information qui met au premier plan les occasions d'avancement des femmes.

## 4. TENIR UN RÔLE DE LEADER

Examiner et promouvoir les occasions de gestion de la technologie dans le contexte de FP 2000.

### LES MEILLEURES PRATIQUES DU SECTEUR PRIVÉ

Le besoin d'accroître la productivité a incité les entreprises des secteurs public et privé à examiner des moyens de tirer parti du changement technologique. En premier lieu, elles ont analysé les tâches de secrétariat, de sécurité, de travail de bureau et d'administration des employés de soutien afin de les faciliter, de les simplifier ou d'en éliminer quelques-unes par l'automatisation, de manière à permettre à ces employés d'assumer de nouvelles responsabilités.

Parmi les facteurs clés de réussite, mentionnons l'engagement de l'entreprise à :

- maintenir le plein emploi et à ne procéder à aucune coupure de poste;
- accorder des promotions aux travailleurs de l'organisme plutôt qu'à trouver de nouveaux employés à l'extérieur; et
- offrir aux employés en cause une formation et des études intensives afin de leur permettre d'exercer leurs nouvelles tâches.

Une entreprise a amorcé le processus par une modification de son idéologie, c.-à-d. en estimant que ce personnel soutient non pas des personnes (comme des secrétaires particulières) mais bien des fonctions d'affaires (comme le téléphone, le traitement de textes, les graphiques). Les modifications ont été progressives et ont nécessité une planification, une orientation, des cours de formation et des plans de carrière préliminaires. L'introduction de la technologie s'est faite de manière à permettre aux agents d'exécuter eux-mêmes le plus grand nombre de fonctions possibles, notamment l'audio-messagerie et le courrier électronique, le traitement de textes, le calendrier électronique et les graphiques. On a mis sur pied dans chaque grande Direction générale un centre spécial de soutien des fonctions d'affaires où se trouvent des spécialistes des fonctions en question qui ont pour tâche de fournir des conseils et une aide techniques.

On a constaté que cela avait suscité chez le personnel de soutien une plus grande satisfaction au travail et de meilleures occasions pour les amener à occuper des emplois complètement nouveaux et plus intéressants. Les employés de soutien qui travaillaient aux centres de soutien des fonctions d'affaires sont devenus des conseillers possédant une spécialisation reconnue dans des domaines particuliers.

La participation et la communication efficace ont été des facteurs essentiels. Il est important que le personnel de soutien participe directement à la planification et à la prise de décisions. Les entreprises signalent que la plupart des employés de soutien s'adaptent avec le temps. Ceux qui comptaient le plus d'ancienneté dans l'entreprise ont été ceux qui ont éprouvé le plus de difficulté.

À ISTC, la culture, la complexité technique et la fonction diffèrent de celles qu'on trouve chez les entreprises examinées. Bien que le modèle d'un service centralisé ne soit peut-être pas la solution pertinente pour le Ministère en ce moment, il faudra, pour tirer le maximum de bénéfices du changement technologique, apporter des changements au niveau de l'organisation, des compétences et du déploiement des ressources.

Il convient encore une fois de souligner que les facteurs humains constituent des déterminants clés si on veut mener à bien ces projets pilotes et obtenir le maximum de bénéfices à la suite de l'introduction d'une technologie au sein d'une organisation. Parmi ces facteurs, mentionnons la mobilité, la souplesse, le bouleversement minimal des emplois et l'avancement de l'intérieur lorsque les employés sont formés aux nouvelles tâches. De plus, il est important de jumeler les employés aux nouveaux emplois; en effet, les employés ne seront pas affectés au hasard aux nouvelles tâches. Enfin, il importe de délaisser la notion que les employés de soutien travaillent exclusivement pour d'autres personnes et la remplacer par une vision plus globale dans laquelle le personnel de soutien exerce des fonctions de niveau général et deviennent des spécialistes de plein droit.

## LE MILIEU D'ISTC

Au Ministère, l'avancement des femmes constitue un problème particulièrement aigu chez les employées de soutien. Parmi les 956 employés de soutien, on trouve 832 femmes. Voici la ventilation :

SCY/OCE : 363 (40 sont des OCE)
CR/AS : 469 (186 sont des AS)

### Personnel de secrétariat

Les fonctions classiques des employés de secrétariat changent et disparaissent actuellement de façon rapide. Très peu de cadre et de gestionnaires dépendent de secrétaires pour dactylographier des documents et acheminer des messages. Quelques secrétaires manifestent à l'égard de la nouvelle technologie certaines préoccupations et craintes. D'autres sont clairement heureux à cause du défi et de l'occasion d'apprentissage que suscitent les nouvelles tâches. Pour ceux qui utilisent les nouvelles technologies, le rehaussement de l'emploi est immédiat. Cependant, une maîtrise rapide des tâches mène d'abord à l'efficacité puis à l'ennui. Le personnel de soutien dispose de plus de temps et a tendance à chercher de nouvelles tâches. Aussi, les secrétaires ont commencé à organiser des séminaires et des expositions commerciales. Certaines ont commencé à gérer des bases de données et à produire des rapports spéciaux. D'autres ont maîtrisé de nouveaux logiciels informatiques et ont commencé à les enseigner. Dans certains cas, les employés ont pris une très grande part du travail des cadres et des gestionnaire. Cependant, la situation professionnelle, l'emploi et la rémunération n'ont pas changé pour la plupart de ces employés.

Commis aux écritures et personnel AS

L'introduction de la technologie pour ces groupes a, dans la plupart des cas, transformé la façon d'exécuter un emploi ou un travail. Étant donné que le Groupe de travail a pu mener seulement une étude empirique, il n'est pas possible de quantifier l'ampleur des modifications observées dans la classification de ce groupe ni dans celle d'autres groupes. Toutefois, il est clair que la technologie a des répercussions importantes.

Cadres et agents de direction

À l'heure actuelle, les dirigeants dactylographient des notes d'information et des messages et ils effectuent bon nombre des activités dont leur secrétaire se chargeait auparavant. Ils ont des réactions mixtes et ils démontrent encore beaucoup de crainte et de résistance. Quelques-uns n'utilisent pas leur ordinateur personnel. Beaucoup d'entre eux n'ont pas tiré parti des occasions de formation. Parallèlement, on constate qu'il est nécessaire de fournir une aide plus directe. Ces groupes ne sont pas adaptés aussi bien à la technologie. On remarque également que les groupes de spécialistes considèrent le soutien comme un droit ou un état qui est gagné.

Évaluation de la productivité

Malgré une forte diminution du personnel et l'acquisition de nombreuses technologies, le rapport du personnel de soutien/ensemble des employés est demeuré constant depuis trois ans. Toutefois, l'utilisation d'employés d'agences et d'experts-conseils semble avoir augmenté considérablement. On fait souvent appel à des spécialistes de l'extérieur à cause de leurs compétences particulières que le personnel actuel pourrait, dans bien des cas, acquérir par des cours de formation pour ensuite en faire profiter le Ministère.

Cela mis à part, on a constaté une amélioration de la qualité et quelques gains d'efficacité. Cependant, il y a encore beaucoup à faire lorsqu'on compare la situation à celle que le groupe a observée dans d'autres organismes.

Technologie

La mise au point d'un système informatique global, entièrement relié et facilement utilisable pour tous les employés a beaucoup progressé récemment. On doit bientôt déposer une nouvelle stratégie de gestion de l'information. Toutefois, au cours des échanges, on a établi que les rôles et les responsabilités des employés à la suite de la nouvelle technologie ne devaient par faire l'objet d'un examen particulier; il faudrait plutôt effectuer des évaluations à partir des nouvelles fonctions qui pourraient être exécutées et des nouveaux renseignements qui pourraient être échangés. De plus, on a établi que Fonction publique 2000 avait délaissé l'aspect technologique mais ce groupe a indiqué qu'il accueillerait bien volontiers toute suggestion de la part de nos Groupes de travail. Le Groupe de travail sur la technologie propose que nous ajoutions notre perspective complémentaire aux propositions contenues dans la Stratégie de gestion de l'information.

Gestion d'individus

La perspective proposée met l'accent sur la gestion des individus et sur la manière dont on peut les déployer le plus efficacement possible pour accomplir la mission du Ministère. Elle propose également des moyens d'attribuer les emplois et le travail de façon à maximiser les retombées pour l'organisme et l'individu. Selon les observations, il importe de définir les nouveaux rôles des divers groupes de travailleurs et de souligner le perfectionnement et la contribution des individus. Aussi, le Groupe estime qu'un nouveau ISTC devrait être érigé sur la dimension humaine tout autant que sur la technologie.

Conclusions

Les observations ci-avant peuvent sembler ne pas nous toucher à l'heure actuelle, mais il convient de souligner que la technologie a déjà commencé à modifier nos tâches et la manière dont nous les exécutons. Le changement réside dans le progrès. Le Groupe estime qu'il est nécessaire de mieux traiter ces questions à la fois pour le bénéfice du Ministère et de ses employés, plus particulièrement les femmes dans la catégorie du personnel de soutien.

Buts

Voici les buts qu'une approche plus équilibrée devrait permettre d'atteindre :

- Utilisation plus efficace d'AP rares
- Utilité accrue de l'investissement technologique
- Accroissement de l'efficience au Ministère
- Avancement des femmes par le recyclage
- Servir d'exemple à d'autres

## RECOMMANDATIONS

On recommande de confier à une ou plusieurs Directions générales le soin d'élaborer et de mettre en oeuvre le plan d'un projet pilote destiné à concevoir le prototype de gestion du changement technologique à ISTC de manière à augmenter la productivité et les occasions pour les femmes.

## QUELQUES ÉLÉMENTS DU PLAN

La mise au point d'un plan et son application reposent sur la disponibilité d'un système interconnecté et facilement utilisable, destiné à appuyer les fonctions de base comme le courrier électronique et l'audio-messagerie. De plus, on sait qu'il faudra rendre disponibles d'autres services comme le courrier autoservice, les services de télécopie/photocopie et quelques autres nouveaux services et procédés administratifs comme les manuels, les circulaires et systèmes ministériels comme celui qui est actuellement mis au point pour le PTS. Bien entendu, la plupart sont déjà intégrés à la Stratégie de gestion de l'information.

La plan prévoit également une analyse générale des affectations de travail afin d'optimiser l'utilisation des individus. L'approche utilisée consistera à rationaliser les tâches nécessaires, à éliminer les activités inutiles, à automatiser toutes les situations possibles et à réaffecter les gens à des tâches nouvelles et modifiées. Si l'on peut préciser les exigences en matière de soutien et les besoins en compétences, il sera possible d'établir les besoins en formation et, dans certains cas, les études dont a besoin le personnel pour ensuite jumeler les employés aux fonctions pertinentes. Cela se répercutera sur les procédures et les procédés, dont bon nombre subiront des transformations énormes, et aussi sur la classification. Cette analyse permettra de dégager les nouvelles fonctions ainsi que les postes de spécialistes et de généralistes. Il conviendra d'élaborer et de mettre en œuvre des procédures à l'égard des nouveaux mécanismes. L'analyse mentionnée dans la Stratégie de gestion de l'information n'aura besoin que d'être légèrement étendue.

Les nouvelles procédures de formation et les programmes de formation et d'études à l'égard du personnel de soutien deviendraient une composante fondamentale du plan. Ceux-ci formeront la base des politiques essentielles en matière d'emploi, de promotion et de recyclage.

Nous estimons que toutes ces tâches doivent être entreprises en collaboration si l'on veut qu'elles réussissent. En d'autres termes, les syndicats et les employés à tous les niveaux doivent participer directement au processus de planification. Cela signifie également qu'il faudra intégrer complètement toute idée nouvelle à la Stratégie de gestion de l'information, mais que le Groupe de travail sur la technologie continue ses activités comme un groupe autonome.

En dernier lieu, le Groupe estime que la responsabilité d'élaboration et de mise en œuvre de plan visant à concevoir un prototype pour ISTC doit être confiée à une ou plusieurs Directions générales et que son administration doit être tenue responsable de la mise au point d'un prototype convenable pour ISTC. Bien qu'il s'agisse là de quelques-uns des éléments fondamentaux d'un plan, il y en a sans aucun doute d'autres qui seront dégagés au moment où commencera la planification elle-même.

## RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS

### 1. DÉGAGER LES OCCASIONS

Dans le contexte d'un changement technologique progressif, ISTC doit avoir comme politique de chercher et de mettre en œuvre de nouvelles occasions d'avancement des femmes.

#### PLAN DE TRAVAIL

Poursuivre les consultations avec la Direction générale des ressources humaines au sujet des répercussions de la technologie sur les rôles, les responsabilités et les

classifications des employés, plus particulièrement en ce qui touche le personnel de soutien. IMMÉDIATEMENT

## 2. APPUYER LES INITIATIVES COMPLÉMENTAIRES

Appuyer une mise en oeuvre rapide d'un système global et facilement utilisable de technologie de l'information pour ISTC, comme le recommande la Stratégie de gestion de l'information.

### PLAN DE TRAVAIL

Poursuivre les consultations avec le Groupe de travail sur la stratégie de la gestion de l'information afin d'établir l'approche nécessaire pour intégrer l'avancement des femmes dans la Stratégie globale de technologie de l'information. IMMÉDIATEMENT

## 3. ÉTABLIR DES PROJETS PILOTES

Mettre au point, d'ici au 31 janvier 1991, tant à l'administration centrale que dans les régions, des projets pilotes qui serviront à définir les nouveaux rôles des employés dans le contexte d'une Stratégie générale de gestion de l'information qui met au premier plan les occasions d'avancement des femmes.

### PLAN DE TRAVAIL

Les projets pilotes devront s'attacher précisément à dégager et à éprouver, entre autres choses, les points suivants :

- définir les objectifs, buts, cadre de références et éléments des projets pilotes
- établir les plans de carrière, les qualités requises et les besoins en formation en consultation avec les Services de gestion de l'information et la Direction générale des ressources humaines
- définir le cheminement opérationnel de carrière des employés comme un cadre de travail nécessaire à l'examen des classifications
- dans la mesure du possible, il conviendra d'analyser, d'éliminer, de rationaliser et de d'automatiser l'ensemble des tâches
- il conviendra que les Services de gestion de l'information mettent au point un système général et facilement utilisable ainsi qu'un ensemble cohérent d'outils technologiques pour chaque employé
- collaborer avec la Direction générale des ressources humaines et les syndicats lors de la mise en oeuvre des projets pilotes. À COURT TERME

## 4. TENIR UN RÔLE DE LEADER

Examiner et promouvoir les occasions de gestion de la technologie dans le contexte de FP 2000.

### PLAN DE TRAVAIL

Promouvoir auprès de FP 2000 et du Conseil du Trésor. EN PERMANENCE

## 5. "BREAKING THE GLASS CEILING"

Ce programme, qui est offert par la University of Western Ontario et le Niagara Institute, a été élaboré en partie par M^me^ Ann Morrison. M^me^ Morrison est l'auteur du livre à succès «Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations».

Durée : Trois jours

Coût : 1 800 $

Renseignements : Elain Edmiston, Niagara Institute
(416) 468-4271
Nora Hockin, ISTC
(613) 993-6856

## *GROUPE DE TRAVAIL D'ISTC SUR LA PROMOTION DES FEMMES BÉNÉVOLES DU GROUPE CONSULTATIF*

Le 3 janvier, 1991

| | | | Tél. Pièce | Téléc. |
|---|---|---|---|---|
| **IMPLANTATION DE LA TECHNOLOGIE** | | | | |
| **Présidente :** Elva Winters - SASK | | | 954-5260 | 954-4301 |
| **Membres :** | | | | |
| Shirley Huston | B.R. Edmonton | (403) | 495-6506 | 495-4507 |
| Ash Sahi | Direction générale de l'industrie des technologies de l'information | | 954-4094 992A | 952-8419 |
| Joanne Steinberg | Secteur des sciences Politique sur les subventions à la recherche et les bourses | | 990-6149 826F | 990-2007 |
| Astrid Prud'Homme | Services à l'entreprise, Opérations | | 954-5458 192B | 954-5463 |
| Daria Gawronsky | B.R. Winnipeg | (204) | 983-2306 | 983-2187 |
| Greta Hill | Direction de l'électronique de défense et des systèmes spatiaux, I&T | | 990-5754 8e Ét. - Éd. SEE | 952-1262 |
| Janet Ferguson | Conseil consultatif national des sciences et de la technologie | | 993-6333 810F | 990-2007 |
| Ramona Materi | B.R. Montréal | (514) | 283-8817 | 283-8429 |
| Keith Parsonage | Direction générale de l'industrie des technologies de l'information | | 954-3287 940A | 952-8419 |
| Ruth Girard | Direction générale de l'industrie des technologies de l'information | | 954-2894 909A | 952-8419 |
| Pat Sampson | Direction générale de l'industrie des technologies de l'information | | 954-3347 952A | 952-8419 |
| Elizabeth Payne | Direction de la liaison dans le secteur de la technologie | | 954-3449 1058C | 954-1894 |
| Merv Martin | RH - Classification | | 954-3674 243G | 954-4504 |
| Michel Lapointe | Direction générale des services en matière de politique | | 954-3588 547B | 954-1374 |

# RAPPORT SUR

# LES ATTITUDES ET LA SENSIBILISATION

Préparé par le Groupe de travail
sur les attitudes et la sensibilisation

Le 20 novembre 1990

# INTRODUCTION

## Rapport du Groupe de travail sur les attitudes et la sensibilisation

La pertinence de notre travail sera déterminée par nos clients et, pour mieux les servir, notre Ministère devra très bien comprendre leurs besoins. Notre attitude à ce sujet déterminera les mesures que nous prendrons en vue de modifier les structures pour améliorer la prestation de nos services.

Bien qu'il soit commode de nous comparer à d'autres ministères fédéraux pour évaluer notre position à l'égard de diverses questions, il serait plus productif de nous comparer à nos clients. Nous pourrions nous demander si nous nous sommes adaptés à leur diversité accrue et, mieux encore, si nous sommes des leaders ou des suiveurs à cet égard.

Dans un monde où la concurrence s'intensifie, où il faut saisir toutes les occasions et profiter du moindre avantage, une organisation aussi vaste qui ne reflète pas la structure fondamentale de notre société n'exploite pas tous les talents disponibles.

Ce Groupe de travail a rapidement déterminé que les conclusions du rapport "Au-delà des apparences" s'appliquent à ISTC. Les causes profondes sont nombreuses, mais nous avons identifié deux tâches fondamentales. La première consiste à sensibiliser tous les employés, en particulier les soi-disant "victimes" d'attitudes discriminatoires à l'égard des questions concernées. Bien que le champ d'application soit limité, on pourra obtenir une certaine amélioration de la situation en éliminant simplement les comportements irréfléchis.

L'autre tâche, plus fondamentale et plus difficile, consiste à changer toutes les attitudes des hommes et des femmes qui ont tendance à inhiber l'entière participation de tous les employés, qu'ils soient de sexe masculin ou féminin, dans le lieu de travail.

Reconnaissant le caractère hétérogène du personnel du Ministère, le Groupe de travail distingue quatre catégories d'employés, chacune ayant des besoins différents et exigeant donc des instruments différents pour y répondre. Le Groupe de travail reconnaît aussi qu'il existe un certain chevauchement entre ces quatre groupes et qu'il sera nécessaire de mettre en place un mécanisme d'intégration, pour s'assurer que les messages font partie d'un programme global et non d'une série de fragments.

Lors de l'élaboration de programmes particuliers, le Groupe de travail a remarqué qu'il fallait veiller à ce que les avantages soient clairement identifiables par les participants, pour éviter l'accusation selon laquelle ce travail ne servirait que les intérêts d'un petit groupe, alors qu'en réalité tous en profiteront à mesure que des progrès seront réalisés.

Finalement, pour établir le contexte dans lequel ce rapport a été élaboré, notons que le Groupe de travail n'a pas résolu une des questions les plus fondamentales concernant les attitudes, soit la façon dont les gens considèrent les objectifs. Le Groupe de travail a convenu d'éluder cet aspect et de traiter d'autres questions concernant les attitudes.

## NOTRE CONCEPTION D'UN PROGRAMME DE SENSIBILISATION POUR ISTC

Ce Groupe de travail estime que le but ultime de tout programme de sensibilisation destiné à ISTC doit être le suivant :

### PROMOUVOIR LA MODIFICATION DES ATTITUDES EN FAVEUR DE L'AVANCEMENT DES FEMMES

### OBJECTIF STRATÉGIQUE

Promouvoir les attitudes qui favoriseront l'entière participation de tous les employés, qu'ils soient de sexe masculin ou féminin, au travail d'ISTC.

### OBJECTIFS PARTICULIERS

- Faire accepter, par tous les groupes concernés au sein du Ministère, les objectifs du Rapport sur l'avancement des femmes à ISTC et les recommandations des divers groupes de travail.

- Aider tous les groupes concernés à reconnaître les obstacles existants à l'entière participation des femmes au travail d'ISTC.

- Aider certains groupes à identifier les façons dont :

    - ils inhibent peut-être actuellement l'entière participation des femmes;
    - ils pourraient favoriser l'entière participation des femmes;
    - ils ignorent leurs droits et deviennent ainsi "victimes" des attitudes des autres.

- Fournir des outils destinés à aider divers groupes et particuliers à favoriser l'entière participation des femmes.

## GROUPES D'EMPLOYÉS

Reconnaissant le caractère hétérogène du personnel du Ministère, le Groupe de travail a distingué quatre catégories d'employés : les cadres supérieurs, les gestionnaires exécutants, les agents et le personnel de soutien. Nous présentons ci-dessous notre conception des caractéristiques fondamentales de ces groupes, ainsi que les mesures que leurs membres devront prendre éventuellement.

### 1. LES CADRES SUPÉRIEURS

Ce sont les gestionnaires qui participent à la prise de décision à l'échelon supérieur du Ministère -- les membres du Comité de direction du Ministère et les Directeurs exécutifs régionaux. Leur contribution à la création d'un environnement favorable consiste à déterminer des objectifs ministériels concernant l'avancement des femmes, à établir que les principes de l'entière participation des femmes sont une des priorités du Ministère, à affecter les ressources nécessaires, à exiger et à appuyer les efforts des cadres intermédiaires et à réaffirmer régulièrement l'engagement du Ministère à l'égard de l'entière participation.

#### Caractéristiques fondamentales

- Ils sont presque exclusivement de sexe masculin.
- Ils sont probablement les moins convaincus de l'existence d'obstacles à la participation des femmes, puisque :
  - d'après "Au-delà des apparences", les écarts augmentent à mesure qu'on grimpe dans la hiérarchie et cette différence d'opinion entre les hommes et les femmes quant à l'existence d'obstacles a été confirmée, en ce qui concerne ISTC;
  - cette question ne semble pas avoir reçu l'attention du CDM jusqu'à présent.
- Ils exercent une forte influence sur les perceptions des employés et des clients d'ISTC.
- Ils jouent un rôle de premier plan dans le cadre du programme FP 2000 et donc en ce qui concerne l'insertion des initiatives d'ISTC dans une contexte plus large.

#### Pourquoi ce groupe est-il visé?

- Les cadres supérieurs ont le pouvoir, la responsabilité et la visibilité qui en font le groupe clé pour toute évolution vers un changement.

° Ils peuvent servir de modèles pour l'élimination d'obstacles dont la présence à ISTC a été invariablement décrite, en ce qui concerne les attitudes et la culture ministérielle. Ces obstacles sont, entre autres :

- les stéréotypes
- la condescendance
- la sous-estimation
- le scepticisme
- l'hostilité
- le "réseau des anciens camarades"
- le langage sexiste
- deux poids, deux mesures
- un faible degré de tolérance
- le harcèlement

<u>Mesures à prendre par les membres du groupe des cadres supérieurs</u>

° Être les premiers participants -- entourés de beaucoup de publicité -- dans tout programme de sensibilisation ou de formation axée sur la modification des attitudes mis en oeuvre au Ministère. Ils peuvent déclarer qu'ISTC s'engage à créer un environnement favorisant l'entière participation de tous les employés -- qu'ils soient de sexe masculin ou féminin -- au travail du Ministère. Cette déclaration devrait constituer l'un des principes fondamentaux du Ministère et être largement diffusée à l'intérieur comme à l'extérieur d'ISTC. Idéalement, elle devrait figurer parmi les valeurs mentionnées dans l'énoncé du mandat d'ISTC qui a été récemment approuvé.

° Indiquer qu'ils reconnaissent la nécessité de déployer des efforts supplémentaires en vue de créer un environnement convenable au sein d'ISTC; qu'ils s'attendent à ce que tous les gestionnaires et employés contribuent à ces efforts; qu'ils déploieront eux-mêmes des efforts accrus en vue de créer une représentation équilibrée à l'intérieur du cadre de la direction, de telle sorte que son propre mode de fonctionnement soutienne l'entière participation des femmes.

° Émettre une directive exigeant que tous les gestionnaires exécutants examinent les obstacles à la représentation équilibrée et à l'entière participation dans leurs sphères de responsabilité respectives et produisent un plan visant l'élimination de ces obstacles.

° Diriger ou exiger la participation de tout le personnel aux programmes qui sont en train d'être élaborés.

° Veiller à ce qu'on discute en détail de l'avancement des femmes, lors des conférences ministérielles.

- Exiger que les cadres supérieurs fournissent un contrôle, une évaluation et une rétroaction.

- Exiger que la contribution des superviseurs à l'établissement de rapports harmonieux entre les employés de sexe masculin et féminin soit examinée chaque année dans le cadre de la procédure d'évaluation du rendement.

- Effectuer des entrevues de sortie avec les cadres supérieurs féminins qui quittent le Ministère.

## 2. LES GESTIONNAIRES EXÉCUTANTS

Ce sont les gestionnaires qui ont des rapports quotidiens avec les employés au niveau du travail et qui jouent un rôle essentiel dans la création d'un environnement favorable, en leur qualité d'interprètes des objectifs du Ministère, de modèles et de superviseurs.

### Caractéristiques fondamentales

La plupart soutiennent probablement l'objectif. Toutefois, beaucoup semblent ignorer :

- que les efforts actuellement déployés à ISTC ne suffisent pas à garantir l'établissement, dans un avenir prévisible, d'une représentation plus équilibrée aux niveaux supérieurs et deviendront de moins en moins adaptés à cet objectif, à mesure que d'autres organisations améliorent leur performance dans ce domaine;

- les pratiques opérationnelles quotidiennes qui tendent à inhiber l'entière participation des femmes employées à ISTC (pratiques différentes en matière d'affectation des tâches, réunions discrétionnaires fixées à des dates et heures incompatibles avec les responsabilités familiales);

- l'effet cumulatif de signaux verbaux et autres indiquant que le milieu des affaires et ISTC sont dominés par les hommes;

- l'existence d'autres modes de fonctionnement qui encouragent la participation des femmes.

### Pourquoi ce groupe est-il visé?

Ce groupe peut :

- veiller à ce que les employées participent dans une juste mesure aux tâches importantes;

- renforcer continuellement le message de l'engagement ministériel à l'égard de la participation équitable;

- résoudre les conflits éventuels reliés à la poursuite de l'objectif de l'entière participation des femmes;

- veiller à ce que les pratiques opérationnelles soient autant que possible compatibles avec les responsabilités familiales;

- obtenir une représentation équilibrée des femmes parmi les employés et les membres de la direction (en identifiant les candidates qualifiées, en obtenant la représentation des femmes dans les jurys de sélection).

<u>Mesures à prendre par les membres du groupe des gestionnaires exécutants</u>

- Des ressources d'information sont nécessaires pour que les gestionnaires exécutants puissent examiner les questions suivantes :

  - la justification du déploiement d'un effort accru au sein d'ISTC, visant à promouvoir la participation des femmes;

  - les avantages, pour les gestionnaires, de la création d'une main-d'oeuvre équilibrée où chacun peut faire de son mieux (quelques thèmes pertinents : la possibilité de faire preuve de leadership auprès des clients du Ministère qui sont aussi confrontés à la nécessité d'exploiter beaucoup plus le potentiel des employées, à l'avenir; les avantages d'une main-d'oeuvre variée, mis en lumière par le Groupe de travail de Fonction publique 2000 sur l'adaptabilité; et les avantages immédiats de l'obtention de meilleurs résultats de l'exploitation de ressources humaines limitées -- il sera nécessaire de fournir des exemples précis);

  - des exemples de situations de travail quotidiennes qui défavorisent les femmes et les moyens de les changer;

  - comment traiter les employés qui opposent une résistance à l'effort visant à promouvoir l'entière participation des femmes.

- Les ressources comprendraient notamment :

  - des vidéos et des publications;

  - un répertoire d'animateurs qui aideront à identifier les obstacles et à trouver des solutions;

  - un répertoire de conseillers qualifiés pour l'identification des problèmes;

° des cours de formation en gestion de la diversité.

3. LES AGENTS

Le personnel opérationnel (catégories d'agents CO, ES, AS, IS, PM, PE, etc.). Ce sont les principaux intermédiaires entre ISTC et sa clientèle et entre le personnel de soutien et les gestionnaires exécutants.

Caractéristiques fondamentales

° Le groupe le plus nombreux à ISTC.

° Professionnels, spécialistes, technocrates, chargés de projets.

° Concentration de femmes aux niveaux inférieurs.

° Ne sont probablement pas au courant de l'existence d'obstacles à la participation des femmes.

Pourquoi ce groupe est-il visé?

° Interaction quotidienne entre collègues.

° Dans ce groupe nombreux, les hommes peuvent se sentir menacés lorsqu'on prend des mesures favorisant l'avancement des femmes à l'intérieur du Ministère.

° Liaison importante entre le personnel de soutien et les gestionnaires exécutants.

° Capacité d'identifier et d'aider les employés de soutien qui souhaitent être promus à des postes d'agents.

° Groupe source pour le recrutement futur de gestionnaires exécutants.

° À cause de la quantité des interactions quotidiennes avec le personnel de soutien en particulier, ce groupe est bien placé pour commencer à éliminer les obstacles suivants :

- les stéréotypes
- la condescendance
- la sous-estimation
- le scepticisme
- l'hostilité
- le "réseau des anciens camarades"
- le langage sexiste

- deux poids, deux mesures
- un faible degré de tolérance
- le harcèlement
- les problèmes systémiques

Mesures à prendre par les membres du groupe des agents

° Participer activement aux programmes de sensibilisation et de formation visant la modification des attitudes, même si les ressources affectées à cette formation, comme à d'autres formations visant la modification des attitudes, ne sont pas encore établies.

° Promouvoir et encourager la contribution des collègues, du personnel de soutien et des gestionnaires exécutants à la modification des attitudes, y compris la participation à des séances de travail destinées à des employés de diverses catégories.

° Par le biais de la pression uniformisante du groupe, renforcer les pratiques et attitudes favorisant l'entière participation des femmes.

° Défendre la cause "CONNAISSEZ VOS DROITS", particulièrement en ce qui concerne le personnel de soutien.

° Favoriser "l'esprit d'équipe" et "l'approche d'équipe", particulièrement en ce qui concerne la participation du personnel de soutien aux activités du Ministère.

## 4. LE PERSONNEL DE SOUTIEN

Les femmes constituent la majorité dans ce groupe (68 %). Les emplois sont les moins variés et les moins flexibles et le régime de travail (horaires, pause-café, heures du déjeuner, etc.) est contrôlé par le superviseur immédiat, beaucoup plus que pour les groupes de spécialistes et de gestionnaires d'ISTC.

Caractéristiques fondamentales

° La plupart des employés de ce groupe sont des femmes, et celles-ci sont donc confrontées à tous les stéréotypes qui accompagnent une telle situation.

° C'est le groupe d'âge le plus jeune à ISTC (âge moyen : 35 ans). Ces employées en âge de procréer ont donc plus de difficultés à concilier les responsabilités familiales et professionnelles.

- À cause de leur jeunesse relative et de leur position dans la hiérarchie d'ISTC, les membres de ce groupe sont les plus vulnérables, en ce qui a trait à la capacité d'assumer efficacement des situations de travail difficiles.

- La "culture ministérielle" d'ISTC favorise une attitude qui sous-estime les employés de soutien. Ce problème est rendu plus aigu par une attitude répandue à ISTC, selon laquelle seuls les titulaires de diplômes unversitaires possèdent un certain type de capacités spéciales (raisonnement et facultés cognitives) qui manqueraient au reste des employés. Les employés de soutien sont rarement invités aux réunions de division (ce qui leur laisse entendre qu'ils ne font pas partie de l'équipe).

- Les possibilités d'avancement sont limitées parce que le niveau d'études requis est excessivement restrictif et souvent ne correspond pas aux exigences relatives à la catégorie des agents principaux d'ISTC (CO) et à cause de stéréotypes établis depuis longtemps.

- Le travail lui-même peut être souvent répétitif et ennuyeux et ne pas stimuler les capacités intellectuelles des employés.

<u>Pourquoi ce groupe est-il visé?</u>

- Le personnel de soutien d'ISTC est le groupe le plus vulnérable et le moins capable de contrôler l'environnement de travail. Une des causes de cette situation : ces employés sont les plus visibles physiquement -- les stations de travail s'offrent à la vue de tous. Au sein d'ISTC, c'est le groupe le plus susceptible de faire l'objet de la compression et de la concentration.

- C'est probablement la ressource la plus sous-utilisée du Ministère. Certains problèmes pourraient être résolus si les gestionnaires et les spécialistes traitaient ces employés comme des membres à part entière de l'équipe, égaux et responsables. D'autres problèmes pourraient être résolus si les tâches accomplies par le personnel de soutien étaient variées et stimulantes. Aujourd'hui plus que jamais, cela devient possible grâce aux changements technologiques survenus dans les milieux de travail. Il est nécessaire de mettre en oeuvre un programme de formation et de perfectionnement soigneusement conçu à l'intention des employés de soutien, pour les faire profiter des possibilités d'avancement qui devraient accompagner le changement technologique.

<u>Mesures à prendre par les membres du groupe du personnel de soutien</u>

Les recommandations suivantes portent sur les moyens qu'ISTC peut mettre en oeuvre pour aider les employés de soutien en les informant mieux de leurs droits, en leur fournissant des outils qui leur permettront de mieux surmonter les situations difficiles et en les aidant à gérer leurs carrières.

- Offrir un programme d'initiation des employés, en vue de les informer de leurs droits, de leurs responsabilités, des avantages sociaux qui leur reviennent en vertu de la convention collective, et des politiques d'ISTC en matière d'horaires flexibles, de travail à temps partiel, de partage d'emploi, etc. Ce programme devrait être offert aux employés qui commencent à travailler au Ministère et être régulièrement mis à jour.

## CONCLUSION

Lors des discussions, le Groupe de travail a reconnu que le changement des attitudes est un facteur essentiel de la résolution des problèmes systémiques concernant l'avancement des femmes.

Dans ce rapport, le Groupe de travail a fourni une série d'outils préliminaires (Annexe A) qui pourraient servir à l'élaboration d'un programme de sensibilisation pour ISTC. La liste des outils n'est pas exhaustive : ce n'est qu'un point de départ pour le groupe qui sera véritablement chargé de concevoir ce programme de sensibilisation.

Le Groupe de travail estime que, compte tenu du défi considérable que représente le changement des attitudes et de l'organisation, il ne semble pas que toutes les compétences nécessaires soient actuellement disponibles à l'intérieur d'ISTC. Considérant la quantité de travail et de créativité requise pour l'élaboration efficace d'un programme de sensibilisation pour ISTC, nous recommandons de retenir les services d'un expert-conseil qui nous aidera à accomplir cette tâche.

ANNEXE A

## OUTILS DE FORMATION POUR LE PROGRAMME DE SENSIBILISATION

Dans le cadre des activités du Groupe de travail, nous avons identifié une série d'outils éventuels. Cette liste n'est certainement pas exhaustive : c'est plutôt un échantillon d'activités entreprises par des organisations et d'outils qu'elles ont utilisés en vue de sensibiliser leur personnel aux problèmes concernant les attitudes. Certains outils énumérés ci-dessous pourraient être intégrés dans les "cours de sensibilisation" qui seront offerts dans le Ministère. Le Groupe de travail a observé que tous les outils ne conviendraient pas à toutes les personnes. Des programmes de formation répondant aux besoins de chaque groupe devraient être conçus spécialement, probablement avec l'aide d'un expert-conseil.

### LISTE DES OUTILS ÉVENTUELS

### TROUSSES DE FORMATION VIDÉO

1. A WOMAN'S PLACE (La place de la femme)

   Ce programme vise à aider les femmes à mieux contrôler leurs vies pour devenir de meilleurs gestionnaires. Il cherche à illustrer plusieurs choix et décisions que doivent faire aujourd'hui les femmes gestionnaires, en examinant la relation entre Rachel et son ami Steve -- les deux réussissent dans leur travail et occupent des emplois astreignants. Elle estime qu'elle a le droit de poursuivre une carrière mais elle est mal à l'aise parce qu'elle sent qu'elle devrait accorder la priorité à sa relation avec Steve. Un conflit concernant leurs carrières les oppose et Rachel n'arrive pas à décider ce qu'elle veut vraiment.

   Utilisation proposée : Pour les cours de formation en gestion.

   Durée : 30 minutes

   Coût : À déterminer.

2. A TALE OF 'O' (Une histoire d'"O")

   C'est une description amusante de ce qui arrive à toute personne nouvelle et différente dans un groupe de travail et de la façon de gérer la situation. Ce programme vise à fournir aux gestionnaires des compétences essentielles, en ce qui concerne la gestion de la diversité dans un groupe, et montre aux gens ce qu'ils ont en commun, en vue de créer un climat positif. Il favorise le dialogue entre les "anciens" et les nouveaux employés.

Utilisation proposée : Pour tous les gestionnaires qui travaillent dans une situation où il y a des minorités.

Durée : 27 minutes

Coût : À déterminer.

3. CHOICES (Choix)

"CHOICES" est un programme de formation vidéo complet qui examine la discrimination subtile -- et moins subtile -- et aide les gestionnaires et les superviseurs à acquérir des connaissances et des compétences qui leur permettront d'obtenir la meilleure performance de chacun de leurs employés. Ce programme vise à augmenter la sensibilité du gestionnaire à l'égard d'éventuels préjugés raciaux, ethniques et sexistes. Il comporte une série de 12 vidéos et un manuel de l'instructeur.

Utilisation proposée : À examiner, pour déterminer l'auditoire.

Durée : 12 vidéos.

Coût : À déterminer.

Personne-ressource :

4. PROGRAMME FÉDÉRAL DES FEMMES - OFFICE NATIONAL DU FILM

Le Programme fédéral des femmes (PFF) vise essentiellement à aider les organismes fédéraux qui s'efforcent d'éliminer les obstacles qui limitent les choix et les possibilités offertes aux femmes.

Le plan de financement du PFF se fonde essentiellement sur le principe des subventions de contrepartie. Pour les ministères et organismes fédéraux, la formule de financement prévoit un engagement pour une période de trois ans -- 30 000 dollars par an en moyenne, soit un total de 90 000 dollars. Pour sa part, l'ONF accepte de fournir une contribution égale pendant la même période, sous forme de ressources humaines et techniques.

L'engagement doit porter sur une période de trois ans : c'est le temps qu'il faut pour que le Comité interministériel et l'ONF puissent déterminer les priorités, effectuer la recherche préliminaire et produire et commercialiser une série de quatre à six films, ainsi que les versions dans l'autre langue officielle.

Films proposés : **WOMEN AND WORK** (Les femmes et le travail)

"Family and Work in the Age of Aquarius", "Women as Entrepreneurs", "Studies in Fields Traditionally Reserved for Boys", et "Beneath the Veneer - Does Equality between Men and Women Exist" ("Famille et travail à l'ère du Verseau", "Les femmes comme entrepreneurs", "Études de domaines traditionnellement réservés aux garçons" et "Au-delà des apparences - L'égalité entre les hommes et les femmes existe-t-elle?").

Utilisation proposée : Le film "Beneath the Veneer" (Au-delà des apparences) pourrait être utilisé dans le cadre du programme de sensibilisation destiné à tout le personnel.

Durée : Environ 30 minutes par film.

Coût : 90 000 dollars sur une période de trois ans.

Personne-ressource : Camille Bachand (514) 391-0091

## THÉÂTRE

1. Théâtre Parminou - "I don't Mind" (Ça m'est égal)

"I DON'T MIND" aide les spectateurs à identifier des attitudes et pratiques discriminatoires et les encourage ensuite à imaginer des moyens de changer les règles du jeu. Les acteurs sollicitent la participation directe des spectateurs, en leur demandant d'abord de soulever des questions, puis d'en discuter. Mentionnons que tout cela se passe dans une ambiance amicale et chaleureuse et avec beaucoup d'humour.

Ce programme a été créé au cours de l'hiver 1986. La pièce est une adaptation d'un projet élaboré en collaboration avec Hydro-Québec, dans le cadre de son Programme d'égalité d'accès.

Utilisation proposée : Pour tout le personnel.

Durée : 60 minutes.

Coût : 1 600 dollars par représentation, moins s'il s'agit de représentations multiples.

2. COMPANY OF SIRENS - TORONTO POPULAR THEATRE

Company of Sirens est un groupe de théâtre populaire dont les membres sont des femmes qui se servent du théâtre pour communiquer divers messages sociaux. La compagnie offre actuellement trois productions, dont "No Problems Here" (Pas de problèmes ici) est celle qui conviendrait le mieux à ISTC. Cette production avait été commandée par le Ministère des Affaires civiques et culturelles et la Direction de l'équité en matière d'emploi. Sa conception initiale visait les entreprises et elle traite du sexisme dans les lieux de travail. La troupe, qui compte six membres, utilise des chansons et des sketches satiriques pour aborder des questions de sexisme, de racisme et d'équité en matière d'emploi dans les lieux de travail.

Utilisation proposée : Pour tout le personnel.

Durée :

Coût : 2 000 dollars par représentation

Personne-ressource : Naomi Campbell
Company of Sirens
296, avenue Brunswick
Pièce 212
Toronto (Ontario)
M5S 2M7
(416) 975-9642

## SENSIBILISATION EN MATIÈRE DE SEXISME - EXEMPLES DE BONNE PRATIQUE DANS D'AUTRES ORGANISATIONS

1. BELL CANADA

M. Neil MacDonald a été invité à diriger un atelier destiné à aider les conseillers de Bell à résoudre des problèmes particuliers dans le domaine des relations de travail. M. Neil MacDonald a abordé des questions d'équité en matière d'emploi avec les cadres supérieurs de Bell, puis avec les cadres intermédiaires. M. MacDonald est un professeur d'histoire à la retraite (il enseignait à l'Université du Manitoba) qui dirige actuellement sa propre entreprise : Cross Cultural Consulting.

Utilisation proposée : Pourrait d'abord être présenté aux membres de la direction.

Durée : Peut être adapté aux besoins -- une demi-journée à une journée.

Coût : À déterminer, selon les besoins d'ISTC.

Personne-ressource : Linda Cheeseman, Bell Canada, 781-2561.

## ARTICLES/DOCUMENTS/TEXTES

1. Working Paper - Women in Management Research Needs : Views from the Business Community

   Centre national de recherche et développement en administration - School of Business Administration - The University of Western Ontario, London, Ontario.

2. Women Managers : In Search of Mentors

   Étude effectuée par les professeurs Ronald J. Burke (York University) et Carol McKeen (Queen's University).

3. Significant Women's Issues in Management : A Casebook

   Professeur Al Mikalachki et Dorothy Mikalachki.

   Les auteurs proposent d'écrire sur 20 cas concernant des questions importantes auxquelles sont confrontées les femmes qui occupent des postes de gestion.

4. Making Things Happen in Organizations : Does Gender Make a Difference?

   Rizzo, Anne-Marie; Mendez, Carmen
   Public Personnel Management, v17n1, pp: 9-20 (printemps 1988)

## COURS

1. ASSERTIVENESS SKILLS FOR WOMEN

   Parrainé par la National Businesswomen's Assocation, cet atelier est généralement présenté par National Seminars of Canada.

   Utilisation proposée : Pour tout le personnel féminin.

   Durée : Une journée.

   Coût : 125 dollars par personne; des tarifs collectifs sont disponibles.

2. HOW TO WIN AGAINST STRESS : A WOMAN'S GUIDE

Le thème de cet atelier : Expliquer exactement comment le stress s'installe dans votre vie; aider les participants à identifier et à neutraliser les symptômes du stress causé par des tensions, à reconnaître les moments où ils sont les plus susceptibles de subir les effets des producteurs de stress chroniques; leur montrer comment ils peuvent changer cet état de choses; et finalement, examiner "le stress au travail : le grand destructeur de carrières".

Utilisation proposée : Pour tout le personnel féminin.

Durée : Une journée.

Coût : 125 dollars.

Personne-ressource :National Businesswomen's Leadership Association,
1 (800) 258-7246

3. FOUNDATION PROGRAM IN MANAGEMENT FOR WOMEN

C'est un programme de l'Université Simon Fraser. Il offre aux femmes qui veulent avancer dans leurs carrières de gestion des cours de perfectionnement professionnel intensifs, de courte durée. Depuis sa création en 1979, plus de 225 femmes parrainées par leurs employeurs des secteurs privé et public ont suivi ces cours avec succès.

Utilisation proposée : Ce programme est destiné aux femmes qui occupent ou sont sur le point d'occuper des postes de gestion. Les cours, reliés entre eux dans le cadre du programme, sont axés sur l'acquisition de compétences en gestion et d'une meilleure compréhension des principes de la gestion, et sur les préoccupations et questions concernant ces femmes.

Durée : Une série échelonnée sur trois trimestres, avec des cours de deux ou trois jours offerts successivement à l'automne, au printemps et à l'automne suivant.

Coût : 450 dollars pour chacun des 6 cours.

Personne-ressource : Jo Lynne Hoegg, Dean Continuing Studies
(604) 291-4565

4. MANAGING A DIVERSE WORKFORCE (Gérer une main-d'oeuvre variée)

L'objectif du cours offert par l'entremise du Centre canadien de gestion est de bien informer les gestionnaires au sujet :

- des problèmes, des défis et des possibilités découlant de la complexité accrue des lieux de travail;

- des défis et des possibilités d'action et d'initiative, dans la gestion d'une main-d'oeuvre de plus en plus variée;

- de la richesse que constitue cette diversité et des possibilités d'épanouissement offertes par le partage des expériences, des succès et des échecs, dans le cadre des activités de gestion d'une main-d'oeuvre variée.

5. BREAKING THE GLASS CEILING

Ce programme est offert par l'Institut Western/Niagara et a été développé en partie par Ann Morrison. Ann Morrison est l'auteur du livre "Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations".

Durée : Trois jours.

Coût : 1 800 dollars.

Personne-ressource :Institut Niagara, Elaine Edmiston (416) 468-4271
Autre ressource: Nora Hockin (613) 993-6856

## *GROUPE DE TRAVAIL D'ISTC SUR LA PROMOTION DES FEMMES BÉNÉVOLES DU GROUPE CONSULTATIF*

Le 3 janvier, 1991

| | | Tél. Pièce | Téléc. |
|---|---|---|---|
| **ATTITUDES** | | | |
| **Coprésidente :** Karen Burke - AC - Pièce 845B | | 954-5205 | 954-4301 |
| **Coprésident :** Doug Fyfe - Tourisme - Pièce 463C | | 954-3830 | 954-3826 |
| **Membres :** | | | |
| Les Arany | Direction générale des industries des services et des biens de consommation | 954-2960 1086A | 954-3107 |
| Rosslyn Caiger-Watson | Direction générale de l'industrie des technologies de l'information | 954-5599 924A | 952-8419 |
| Carol Cheffins | Direction générale des industries de la transformation des richesses naturelles | 954-3042 903C | 952-4209 |
| Joanne Clingin | Services juridiques | 954-5349 221C | 954-5356 |
| Maureen Dougan | Politique et coordination | 954-1863 816B | 954-4301 |
| Nora Hockin | Politique sur la recherche universitaire | 993-6856 831F | 991-0363 |
| Angèle Leduc | Tourisme | 954-7577 468A | 954-3964 |
| Kiran Mann | Direction générale de l'industrie des technologies de l'information | 952-8417 911A | 952-8419 |
| Tom Stewart | Direction générale des ressources humaines | 954-3692 269F | 954-4504 |
| Jean Van Loon | Services à l'entreprise | 952-7148 198B | |