Industrie Canada Industry Canada

Réponse d'Industrie Canada au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux

Rapport annuel du Comité consultatif sur le sondage

2003-2004

Canada

QUEEN JL 108 .P89 2004 c.2
Canada. Industry Canada. Sur
Response to the public servi

DATE DUE
DATE DE RETOUR

CARR McLEAN 38-296

INDUSTRY CANADA/INDUSTRIE CANADA
162812

Réponse d'Industrie Canada
au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux

Rapport annuel du Comité consultatif sur le sondage

2003-2004

Avril 2004

Au rapport annuel du Comité consultatif sur le sondage (CCS) pour 2003-2004 s'adjoignent les trois autres rapports du CCS suivants :

Réponse d'Industrie Canada au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux : Plan de travail stratégique du Comité consultatif sur le sondage pour 2003-2004

Il s'agit du plan du CCS pour 2003-2004, qui a été présenté au Comité de gestion d'Industrie Canada le 2 décembre 2003.

Réponse d'Industrie Canada au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux : Les organes

Ce rapport porte sur les activités entreprises par Industrie Canada en réponse aux préoccupations exprimées dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2002.

Réponse d'Industrie Canada au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux : Les priorités

Ce rapport résume les ressources et les services mis à la disposition des employés relativement aux cinq domaines d'intervention prioritaires du CCS : le perfectionnement professionnel et l'apprentissage, le harcèlement et la discrimination, la charge de travail et l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, les relations de travail et la mobilisation des employés.

Ce rapport ainsi que les trois documents mentionnés ci-dessus sont affichés dans le site intranet du CCS (**http://icweb.ic.gc.ca/milieudetravail**).

On peut obtenir cette publication sur supports multiples, sur demande. Communiquer avec le Centre de diffusion de l'information dont les coordonnées suivent.

Centre de diffusion de l'information
Direction générale des communications et du marketing
Industrie Canada
Bureau 268D, tour Ouest
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5

Téléphone : (613) 947-7466
Télécopieur : (613) 954-6436
Courriel : **publications@ic.gc.ca**

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans cette publication à des fins commerciales, faire parvenir un courriel à **glor.eleanor@ic.gc.ca**.

N.B. Dans cette publication, la forme masculine désigne tant les femmes que les hommes.

54130B

IMPRIMÉ AU CANADA
PRINTED IN CANADA

Contient 10 p. 100
de matières recyclées.

Table des matières

Message du président 1

Résumé 3

Ce que le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux nous a appris 4

Ce que les experts nous ont appris 4

Ce que nous faisons maintenant 5

Lacunes 6

- Lacunes dans les approches 6
- Lacunes dans le contenu 6

Réalisations du CCS en 2003-2004 7

- Perfectionnement professionnel et apprentissage 7
- Harcèlement et discrimination 8
- Charge de travail et équilibre entre le travail et la vie personnelle 9
- Relations de travail 9
- Mobilisation des employés 10

Projets du CCS en 2003-2004 10

- Perfectionnement professionnel et apprentissage 10
- Harcèlement et discrimination 11
- Charge de travail et équilibre entre le travail et la vie personnelle 11
- Relations de travail 11
- Mobilisation des employés 11

Sommaire financier 12

Améliorer la communication avec le personnel 12

L'avenir : 2004-2005 et 2005-2006 13

Membres du CCS 15

Message du président

Je suis fier de présenter, au nom du Comité consultatif sur le sondage (CCS), le *Rapport annuel du Comité consultatif sur le sondage pour 2003-2004* au Comité de gestion d'Industrie Canada (CGIC). Afin de répondre en bonne et due forme et directement aux préoccupations exprimées par les employés dans le Sondage de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux, le CCS a été créé en avril 2003; il remplaçait ainsi le Plan de gestion des personnes (PGP), et ce, pour une durée d'un an. Tout comme son successeur, le PGP visait à améliorer le milieu de travail à Industrie Canada.

Rendu à la conclusion de son mandat initial d'un an, le CCS offre dans son rapport une rétrospective sur ses activités de l'année, donnant ainsi l'occasion de réfléchir sur ce qui a été accompli et de cerner ce qui reste à faire.

Pour accomplir son travail, le CCS s'est servi des activités mises en place par le PGP. Afin d'assurer la continuité, le CCS a d'abord procuré un financement de services votés à cinq projets pilotes éprouvés dans le cadre du PGP. Le CCS a aussi financé certains projets pilotes dont les travaux préparatoires avaient été réalisés dans le cadre du PGP.

Une fois cette étape franchie, le CCS a saisi l'occasion d'analyser les résultats enregistrés par Industrie Canada au Sondage de 2002, d'écouter les solutions suggérées par les experts quant au manque de ressources en matière de perfectionnement professionnel et de mobilisation des employés, et de se pencher sur la nature des stratégies organisationnelles optimales. Cette analyse a permis au CCS de cerner les lacunes, à la fois dans la programmation et les procédés. Le CCS a par la suite financé de nouveaux projets pilotes et de nouvelles activités et recherches. Dans le cadre de ses travaux de recherche de base, le CCS a repéré les services offerts aux employés d'Industrie Canada, ce qui lui a permis d'apprendre que les employés, y compris les membres du CCS, ne connaissent pas toutes les ressources mises à leur disposition. Le CCS a par conséquent déterminé qu'il était nécessaire d'améliorer la communication avec les employés à ce sujet. Le présent rapport explique en détail la marche à suivre.

En 2003-2004, le CCS a financé 27 projets pilotes, comprenant trois plans de communication, et a conçu des produits à livrer en 2004-2005.

Bien que les membres du CCS aient accompli une bonne partie de leur mandat, ils estiment que leur travail n'est pas encore terminé. En fait, l'incidence des interventions du CCS commence à peine à se faire sentir au Ministère, tandis que le CCS est de mieux en mieux connu. Même s'il a réussi a déblayer le terrain en ce qui concerne les ressources existantes en matière de perfectionnement professionnel et d'apprentissage au Ministère, et même si, à l'aide de recherches et de projets pilotes, il a pu fixer les nouvelles étapes à franchir pour lutter contre le harcèlement et la discrimination, son travail n'est pas terminé. En fait, le CCS commence tout juste à traiter certaines questions complexes telles que la charge de travail et l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, et la mobilisation des employés (question qui relève autant de l'autonomisation des employés que de leur participation). De même, la communication avec les employés doit être améliorée.

Le CCS a conclu qu'Industrie Canada devra continuer d'améliorer le milieu de travail. Afin d'éviter d'autres changements de cap, le CCS recommande que son initiative devienne un programme permanent. À cette fin, le budget du PGP devrait être affecté au CCS et ce dernier devrait se doter d'un secrétariat permanent qui appuierait le programme.

Je souhaite remercier le CGIC et sa présidente, la sous-ministre déléguée Carole Swan, de leur soutien et de l'intérêt qu'ils témoignent au CCS. J'aimerais également remercier les membres du CCS, qui proviennent de tous les organes d'Industrie Canada. Il s'agit de personnes dévouées, qui travaillent dur, qui ont assisté à toutes les réunions du CCS, qui ont participé à des sous-comités, qui ont recueilli et transmis de l'information à titre de représentants de leur organe respectif en plus de mettre sur pied et de parrainer des projets.

J'attends avec impatience le jour où les initiatives mises de l'avant par le CCS auront porté fruit, dans les années à venir.

Michael Binder, président
Comité consultatif sur le sondage

Résumé

En avril 2003, le Comité de gestion d'Industrie Canada (CGIC) a formé le Comité consultatif sur le sondage (CCS) qui s'est vu confier le mandat de diriger la réponse d'Industrie Canada au Sondage de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF). Le CCS a reçu un budget de deux millions de dollars et un secrétariat a été mis sur pied pour l'aider dans son travail en 2003-2004 (voir à la page 15 la liste des membres du CCS). Sur le plan des programmes, le CCS a approuvé 27 projets durant l'exercice financier.

En juin et juillet 2003, le CCS et le CGIC ont approuvé 12 projets pour un investissement total de 958 600 $ et de 200 000 $ à l'intention du secrétariat du CCS. En décembre 2003, ils ont approuvé 11 autres projets pour une somme totale de 430 000 $, une réserve de fonds de 150 000 $ ainsi que 25 000 $ à l'intention du Conseil national des minorités visibles, somme approuvée par le sous-ministre. Les réserves de fonds et le financement de projets n'ont pas été dépensés tel que convenu, cependant, en tout, le CCS a transféré, en 2003-2004, cinq projets pilotes éprouvés vers un financement de services votés, pour un montant total de 349 600 $ (289 600 $ à la Direction générale des ressources humaines, 60 000 $ à la Direction générale des communications et du marketing), en plus de consacrer 303 000 $ au secrétariat du CCS et à la communication en général, 1 066 000 $ à de nouveaux projets pilotes, 25 000 $ au Conseil national des minorités visibles, et de remettre 256 400 $ au Fonds du sous-ministre.

Les résultats d'Industrie Canada au SAFF se trouvent dans la moyenne des ministères sondés. En règle générale, ces résultats ressemblent à ceux de l'ensemble de la fonction publique, ou sont même un peu meilleurs. Ils tiennent probablement aux bonnes politiques en matière de ressources humaines en place et aux efforts continus visant à améliorer le milieu de travail depuis le projet de la Relève. Toutefois, le sondage de 2002 continue à démontrer une insatisfaction ou un manque de connaissances dans certains domaines de la part du personnel d'Industrie Canada. Ces domaines d'insatisfaction ont mené le CCS à adopter cinq domaines d'intervention prioritaires, également arrêtés par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) : le perfectionnement professionnel et l'apprentissage, le harcèlement et la discrimination, la charge de travail et l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, les relations de travail et la mobilisation des employés.

À partir de ces domaines d'intervention, le CCS a défini sept objectifs :

- comprendre les résultats du SAFF;
- savoir ce que nous faisons maintenant;
- cerner les lacunes;
- déterminer d'autres mesures possibles;
- créer de nouveaux programmes et des projets pilotes pour tenter de combler les lacunes;
- améliorer la communication avec le personnel;
- assurer la continuité des programmes en place et de ceux à venir.

Le CCS a réussi à atteindre ces objectifs initiaux. Le présent rapport annuel vise à informer le CGIC et Industrie Canada de sa stratégie, de ses plans et des progrès réalisés.

Ce que le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux nous a appris

Les réponses aux 114 questions du SAFF ont peint un portrait des attitudes des employés d'Industrie Canada en ce qui concerne leur travail, la gestion et le milieu de travail. Toutefois, le sens des résultats n'est pas toujours clair. Afin de les comprendre et de définir les réponses possibles, le CCS a commandé des études et a entendu un certain nombre d'exposés. Les études commandées ainsi que les exposés donnés par les conférenciers du CCS ont permis de clarifier les perspectives du CCS et de définir cinq domaines d'intervention prioritaires à Industrie Canada : le perfectionnement professionnel et l'apprentissage, le harcèlement et la discrimination, la charge de travail et l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, les relations de travail et la mobilisation des employés. Malgré certains résultats encourageants dans ces domaines, le CCS s'est concentré sur ceux qui avaient besoin d'être améliorés et a élaboré des plans de travail pour chacun.

Ce que les experts nous ont appris

À chacune de ses réunions, le CCS a entendu des experts sur le SAFF et dans les domaines du développement des ressources humaines et du développement organisationnel. Ces sources comprenaient entre autres : Linda Duxbury (Université Carleton), Judith MacBride-King (Conference Board du Canada), le Dr Wayne Corneil (Executive Health Study), le Conference Board Kraft Study, le SCT et l'étude D-Code. Le CCS a examiné les 138 idées recueillies de cette façon; celles d'intérêt particulier ont été retenues pour l'élaboration de son plan de travail.

De ces 138 idées, le CCS en a retenu 27 aux fins de mise en œuvre ou d'examen approfondi, lesquelles se rapportaient comme suit aux domaines d'intervention prioritaires :

- perfectionnement professionnel et apprentissage (10);
- charge de travail et équilibre entre le travail et la vie personnelle (8);
- harcèlement et discrimination (7);
- mobilisation des employés (2);
- relations de travail (0).

Des 27 idées retenues aux fins de mise en œuvre ou d'examen, mentionnons les suivantes :

- aider les gestionnaires à mieux encadrer leur personnel;
- orienter les nouveaux employés du Ministère;
- demander aux gestionnaires et aux superviseurs d'aider leurs employés à élaborer un plan d'apprentissage;
- encourager les ministères et les organismes à partager avec d'autres les pratiques d'apprentissage et de carrière prometteuses;
- examiner les processus de travail et éliminer le travail inutile;
- mettre l'accent sur l'amélioration des processus;
- tenir les réunions de l'administration centrale entre 9 h et 16 h;
- ajouter aux ententes de responsabilisation des cadres supérieurs un engagement envers des politiques de travail souples, comme le permettent les mandats de leur unité respective;
- entreprendre une étude en vue de savoir quels employés font des heures supplémentaires et pourquoi ils le font, afin de trouver une solution et de la mettre en œuvre;

- s'engager ou se réengager envers une politique de tolérance zéro en ce qui a trait au harcèlement et à la discrimination;
- faire en sorte que les gestionnaires reçoivent la formation leur permettant de reconnaître les problèmes de harcèlement et de discrimination potentiels, de régler rapidement et efficacement les problèmes à mesure qu'ils se présentent, et d'apporter du soutien aux employés concernés;
- faciliter la collaboration entre les gestionnaires et les employés dans l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel;
- donner la chance aux employés de faire valoir leurs talents et d'acquérir une vaste expérience et de multiples connaissances.

Ces idées ont alimenté les initiatives subséquentes du CCS. L'inventaire des programmes, des projets et des services réalisé par le CCS a aussi révélé de nombreuses possibilités intéressantes.

Ce que nous faisons maintenant

Afin de comprendre ce qui se passe à l'échelle du Ministère et de chacun des secteurs, le CCS a demandé aux secteurs d'Industrie Canada de décrire en détail les programmes et les projets pilotes qui traitent des priorités du CCS, et d'expliquer la façon dont chacun des secteurs répond aux enjeux soulevés dans le SAFF. Le rapport sommaire décrivant les activités, intitulé *Réponse d'Industrie Canada au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux : Les organes* a été affiché sur le site intranet du CCS (**http://icweb.ic.gc.ca/milieudetravail**). Les pratiques exemplaires des ressources humaines décrites dans le rapport ont été transmises aux représentants du SCT. Industrie Canada est considéré comme un chef de file dans l'ensemble des ministères en ce qui concerne sa réponse aux résultats du SAFF.

Le rapport intitulé *Réponse au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux d'Industrie Canada : Les organes* cerne les projets financés par le CCS, les programmes offerts dans tout le Ministère et les initiatives entreprises par chacun des secteurs. Le rapport décrit également les 27 projets du CCS, incluant les coordonnées des personnes-ressources, ce qui permet aux personnes intéressées de se renseigner sur ces projets.

La Direction générale des ressources humaines et le Secteur de l'agent principal de l'information (SAPI) ont par exemple offert plusieurs outils, programmes et services afin d'aider le personnel à aborder les questions de perfectionnement professionnel, d'apprentissage, de harcèlement et de discrimination, de résolution des conflits, de problèmes personnels et familiaux, de réaménagement des horaires de travail et de relations de travail. Chacun des secteurs a élaboré une vaste gamme de réponses novatrices aux problèmes cernés. Le document intitulé *Réponse d'Industrie Canada au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux : Les organes* s'adresse aux planificateurs stratégiques du Ministère et des secteurs, y compris le CGIC, les comités de gestion des directions générales, les planificateurs en ressources humaines et le CCS, puisqu'il leur permet d'établir des comparaisons entre les priorités et la programmation en plus de les aider dans la production de rapports.

Un second rapport intitulé *Réponse d'Industrie Canada au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux : Les priorités* a aussi été rédigé. Ce rapport traite des mêmes activités réparties selon les priorités du CCS. Il devrait être utile aux employés, puisqu'il dresse la liste des ressources mises à leur disposition, résume les idées avancées et fournit les coordonnées des personnes-ressources pour ce qui est de la planification de projets potentiels dans leur milieu respectif et dans l'ensemble du Ministère.

Lacunes

Les recherches, les exposés et les rapports mentionnés plus tôt ont révélé que même si Industrie Canada a en place un important programme ministériel de ressources humaines et quelques très bons projets pilotes sectoriels, il existe des lacunes dans les approches et le contenu. Les travaux du CCS effectués en 2003-2004 visaient donc à combler ces lacunes. Celles-ci seront également le point central de ses plans pour 2004-2005.

Lacunes dans les approches

L'expert-conseil en matière de changement organisationnel, W. Warner Burke, prétend que tout changement organisationnel exige une intervention à au moins trois paliers : les personnes, les groupes et les systèmes de travail. Les premiers travaux du CCS et le PGP qui l'a précédé ont mis l'accent sur les personnes (p. ex., mentorat professionnel) et sur les groupes horizontaux (p. ex., gestion et réseaux de jeunes spécialistes). Ils ont plus ou moins laissé de côté les équipes de travail hiérarchiques (p. ex., équipes de gestion, superviseur et employés) et les systèmes (p. ex., système de perfectionnement professionnel, système d'imputabilité, système de prise des décisions, système de communication).

Afin de combler les lacunes dans les projets des équipes de travail hiérarchiques, le CCS et le CGIC ont approuvé deux projets pilotes s'adressant aux équipes de travail hiérarchiques pendant le deuxième semestre de l'année en cours. L'un de ceux-ci se nommait « Une nouvelle culture : l'équilibre travail-vie personnelle en pratique ». Il s'agissait d'un exposé destiné aux équipes de travail hiérarchiques sur les options offertes aux employés en matière d'équilibre entre le travail et la vie personnelle. L'autre projet touchant les équipes de travail était le projet pilote du SAPI visant à élaborer un énoncé sur les valeurs qui guiderait son travail et ses relations. Au moyen de ces projets, le CCS souhaite en apprendre plus sur l'efficacité des interventions à l'échelon des équipes de travail.

Bien que le CCS ait commencé du bon pied en ce qui a trait aux lacunes dans les processus des équipes de travail hiérarchiques, il n'a pas encore abordé la question des systèmes de travail. Cependant, le CCS a été étonné par le nombre d'enjeux systémiques soulevés par les experts, le personnel et les projets pilotes. Le CCS félicite le personnel d'Industrie Canada pour son ingéniosité à trouver des moyens informels d'aborder la question des systèmes, tels que les babillards de dotation du personnel et les discussions sur la charge de travail à l'échelon du personnel. Le CCS a déterminé un nombre d'approches systémiques possibles telles que la promotion d'un plus grand nombre de gestionnaires ayant des compétences dans la partie « humaine » du travail. S'attaquer aux questions de systèmes n'est toutefois pas une mince tâche; et certains systèmes ne relèvent pas de la responsabilité d'Industrie Canada. L'incidence des systèmes administratifs sur la charge de travail constituera une priorité du CCS en 2004-2005.

Lacunes dans le contenu

Le CCS a puisé à trois sources d'information principales pour juger des autres mesures possibles : les suggestions des experts (traitées dans la section intitulée « Ce que les experts nous ont appris »); les projets pilotes menés dans une partie du Ministère, mais qui ne sont habituellement pas accessibles à la grandeur de celui-ci (traités dans la section intitulée « Ce que nous faisons maintenant »); les suggestions des employés au moyen de la rubrique « Dites-le-nous » et de l'Initiative sur les irritants en milieu de travail (traitées dans la présente section).

Les deux programmes de suggestion du CCS sont devenus une importante source d'information. Les employés ont eu la chance de formuler des suggestions au moyen de deux rubriques du site intranet du CCS : « Dites-le-nous » et l'Initiative sur les irritants en milieu de travail. Les employés ont fait 35 suggestions au moyen de la page « Dites-le-nous », principalement dans les domaines de la charge de travail et de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle (13 suggestions) ainsi que du perfectionnement professionnel et de l'apprentissage (six suggestions). Six pour cent des employés d'Industrie Canada sont passés par l'Initiative sur les irritants en milieu de travail, laquelle a permis de recueillir près de 400 suggestions. Les irritants soulevés portaient principalement sur les pourriels (61 suggestions), l'environnement de travail (53 suggestions), la formation et l'avancement professionnel (30 suggestions), les langues officielles (28 suggestions), la gestion (21 suggestions) et la vitesse des serveurs et des ordinateurs (17 suggestions).

Alors que les suggestions des experts, les exemples fournis par chaque secteur et les idées avancées par les membres du CCS et au moyen de la page « Dites-le-nous » ont alimenté bon nombre des décisions du CCS en 2003-2004, les irritants en milieu de travail attireront principalement l'attention en 2004-2005.

Réalisations du CCS en 2003-2004

L'une des principales réalisations du CCS en 2003-2004 a été de concrétiser une large gamme de propositions. Le CCS a financé 27 projets regroupés dans quatre de ses cinq domaines d'intervention prioritaires.

Perfectionnement professionnel et apprentissage

Le CCS a créé deux sous-comités portant sur le perfectionnement professionnel et l'apprentissage : le sous-comité sur le perfectionnement professionnel et l'apprentissage, présidé par Alan Johnston du Secteur des opérations, et le sous-comité sur les langues officielles, présidé par Peter Webber de la Direction générale des politiques. Ces sous-comités ont revu, et parfois proposé, des projets dans ce domaine.

En juin 2003, le CCS a recommandé et le CGIC a approuvé le transfert de plusieurs programmes ministériels ainsi que de nouveaux projets pilotes de perfectionnement professionnel et d'apprentissage vers le financement de services votés. Les programmes ainsi transférés étaient les services d'orientation professionnelle de la Commission de la fonction publique des groupes EX et EX moins 1, l'orientation professionnelle, le Programme de mentorat et le Programme de perfectionnement en leadership (provenant tous de la Direction générale des ressources humaines (DGRH)) ainsi que la Semaine nationale de la fonction publique (Direction générale des communications et du marketing). Le CCS a aussi transféré vers le financement de services votés, le Coin linguistique, innovation tout à fait réussie d'Industrie Canada qui a été placée sous l'égide du Bureau de la traduction avec mission de l'étendre à l'échelle du gouvernement[1].

[1] À l'origine, la somme de 30 000 $ avait été accordée au Coin linguistique. Par suite de la classification des services votés, le programme a été transféré au Bureau de la traduction, qui a acquitté les coûts. Par conséquent, la somme de 10 000 $ était requise en 2003-2004, mais aucun financement n'a été déterminé pour les années à venir. Le montant de 289 600 $ accordé à la DGRH ne comporte pas les fonds affectés au Coin linguistique.

En plus des programmes transférés vers le financement de services votés, le CCS a approuvé plusieurs projets pilotes et études liés au perfectionnement professionnel et à l'apprentissage. Les projets pilotes comprenaient le Comité consultatif sur les carrières du Réseau du leadership des gestionnaires, Formation de supervision et coaching dans l'action (formation destinée aux gestionnaires de la région du Québec) et le programme d'affectation en langue seconde du Secteur des opérations.

Le CCS a également financé des études visant à nourrir ses prochaines décisions : une étude comparative triennale de l'avancement professionnel des groupes en équité d'emploi par rapport aux autres employés du Ministère, l'élaboration d'un cadre d'évaluation de l'approche utilisée par le Secteur des politiques dans la formation en langue seconde ainsi qu'une étude du Réseau du leadership des gestionnaires sur les programmes de rotation d'emploi.

Le sous-comité a été impressionné par certains projets pilotes mis de l'avant par Industrie Canada. Les résultats du sondage suggèrent que le Ministère devra favoriser la planification du perfectionnement professionnel auprès des gestionnaires, des superviseurs et des employés. Bien que la tenue du cours ait été reportée à 2004-2005, le CCS peut approfondir l'idée suggérée par la région du Pacifique sur la création d'un cours de groupe hiérarchique qui montrerait aux gestionnaires et aux employés comment planifier leur carrière.

En ce qui concerne le perfectionnement professionnel et l'apprentissage, surtout, le CCS a constaté qu'il y avait un nombre important de ressources à la disposition des employés, mais que ces derniers ne semblent pas les connaître. Le sous-comité sur le perfectionnement professionnel a par conséquent élaboré un plan de communication et rédigé du matériel de communication pour aborder cette question en 2004-2005.

Harcèlement et discrimination

Sur la recommandation des comités d'équité en emploi d'Industrie Canada (personnes handicapées, minorités visibles et peuples autochtones), le CCS a approuvé plusieurs études afin de mieux comprendre de quelle manière s'exercent le harcèlement et la discrimination au Ministère, et d'évaluer l'efficacité des programmes. Dans plusieurs cas, ces études ont mené à la mise sur pied de projets pilotes.

Issu d'une étude subventionnée par le CCS sur le processus de financement des aménagements destinés aux personnes handicapées, le Fonds pilote d'aménagements pour les personnes handicapées s'est vu octroyer du financement pour une période de trois ans. Par suite de deux études sur l'accessibilité financées par le CCS, un service centralisé de mise à l'essai de la technologie et de consultation pour l'élimination des obstacles systémiques touchant les personnes handicapées a reçu du financement pour deux ans. D'autres projets seront probablement proposés à la suite d'une étude sur l'équité en emploi dans le perfectionnement professionnel et de la séance de planification stratégique tenue par le Comité consultatif des peuples autochtones. Finalement, le CCS a financé une suggestion provenant de la rubrique « Dites-le-nous » portant sur l'accessibilité physique des personnes handicapées à l'Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC).

Le harcèlement et la discrimination sont des enjeux ministériels qui seront abordés en partie par les Outils sur la sensibilisation à la diversité conçus par la DGRH à l'intention des délégués en équité en emploi et en diversité ainsi que des équipes de gestion. Le lien révélé par le SAFF entre le harcèlement et les charges de travail intenables n'a pas encore été entièrement traité; cette question constituera toutefois une priorité en 2004-2005.

Charge de travail et équilibre entre le travail et la vie personnelle

Comme cela s'est fait pour la priorité portant sur le perfectionnement professionnel et l'apprentissage, deux sous-comités se sont penchés sur les questions de charge de travail et de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle. Le sous-comité de codéveloppement ministériel sur l'équilibre entre le travail et la vie personnelle du Comité national directeur sur la consultation relative aux relations patronales-syndicales, présidé par Monique Laurin et Bernard Labonté, et le sous-comité sur les irritants en milieu de travail du CCS, présidé par Ross MacLeod, ont constaté que plusieurs problèmes soulevés pouvaient être abordés au niveau de l'équipe de travail hiérarchique, alors que d'autres problèmes nécessitaient des solutions horizontales et systémiques. Sur le conseil du sous-comité de codéveloppment sur l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, le CCS et le CGIC ont approuvé un projet consistant à mandater un consultant pour préparer et donner un exposé sur la charge de travail et l'équilibre entre le travail et la vie personnelle aux gestionnaires et aux employés d'équipes de travail hiérarchiques, lequel traitera des façons dont les équipes peuvent gérer leur charge de travail. L'exposé a été donné 24 fois dans la région de la capitale nationale et dans les autres régions du Canada, et a touché au total 490 employés et gestionnaires.

Une autre facette de la charge de travail porte sur les irritants en milieu de travail. Le sous-comité sur les irritants en milieu de travail, le CCS et le CGIC ont tous approuvé la refonte du système de suivi des initiatives ministérielles en matière de politiques, actuellement inefficace. De plus, sur le conseil de ce sous-comité, le CCS a approuvé la création d'un site intranet accessible par le site intranet du CCS, qui permettra de déterminer les irritants en milieu de travail et les solutions possibles. Au total, 410 irritants avaient été cernés au 12 mars 2004.

Enfin, les suggestions formulées par le personnel sur les irritants en milieu de travail, les façons dont les systèmes ministériels contribuent à la charge de travail ainsi que les enjeux horizontaux doivent être traités en 2004-2005. Il faudra également se pencher sur les questions de financement supplémentaire et sur les nouvelles stratégies, telles que l'établissement de groupes de discussion ou la création d'un poste de protecteur de l'employé.

Relations de travail

Généralement, les relations de travail sont saines et constructives à Industrie Canada. Un bon nombre d'employés ne connaissent toutefois pas le rôle de leur syndicat; le CCS compte sur les structures ministérielles et le SCT pour prodiguer des conseils dans ce domaine.

Voici plusieurs initiatives du Ministère et du CCS qui contribueront à améliorer les relations, déjà bonnes :

- dans le cadre de la mise en œuvre de la modernisation des ressources humaines, la DGRH participe activement aux consultations interministérielles sur le développement d'un système informel de résolution des conflits;
- le CCS et le CGIC ont approuvé la mise sur pied du projet du sous-comité de codéveloppement sur l'équilibre entre le travail et la vie personnelle intitulé « Une nouvelle culture : l'équilibre travail-vie personnelle en pratique »;
- le CCS et le CGIC ont approuvé la refonte du système de suivi des documents de politique du Bureau du Secrétaire général (sommaire en ligne du programme d'action ministériel);
- le CCS et le CGIC ont approuvé un projet visant à cerner les suggestions des employés concernant les irritants en milieu de travail;

- au cours de la prochaine année, des consultations auront lieu avec les représentants syndicaux sur la mise en œuvre des cadres ministériels de contrôle en dotation de personnel ainsi que d'autres aspects de la modernisation des ressources humaines.

Mobilisation des employés

Une carte de pointage de la mobilisation des employés d'Industrie Canada, créée à partir de 13 questions provenant du SAFF, révèle que 38 p. 100 des employés du Ministère ne se mobilisent pas. À plusieurs égards, le degré de mobilisation des employés est relié au soutien du Ministère aux initiatives les concernant, c'est-à-dire fournir un environnement de travail où les employés peuvent participer à la prise de décisions et avoir le contrôle de leur travail. La mobilisation est aussi fonction de la volonté des employés d'assumer les responsabilités de leurs initiatives.

Le CCS a appuyé l'organisation d'une conférence à l'intention des spécialistes de l'administration dans la région de l'Ontario afin de combler la lacune dans les programmes horizontaux destinés aux groupes professionnels. Le CCS a recommandé l'adoption de cette approche dans tous les secteurs. La proposition d'équipe hiérarchique financée par le CCS dans son plan de travail sur la charge de travail et l'équilibre entre le travail et la vie personnelle devrait également contribuer à accroître la mobilisation des employés; d'autres mesures devront également être mises en place.

Le projet du SAPI visant à ce que les équipes de travail hiérarchiques élaborent un énoncé sur les valeurs pour guider leur travail a été approuvé. En retour, ce travail aidera à la rédaction d'énoncés sectoriels ou d'un énoncé ministériel. Contrairement à ce que croyait le CCS, aucun autre groupe n'a déposé de demandes de financement pour des projets similaires sur l'éthique en 2003-2004.

Le CCS a offert aux employés l'occasion de participer au processus servant à déterminer les faiblesses du Ministère. À cette fin, ils peuvent utiliser la rubrique « Dites-le-nous », dans le site intranet du CCS, ainsi que le site « Irritants de travail », qui existe depuis trois mois et demi. Le CCS a affecté de petites sommes dans de bons projets définis par le personnel au moyen de ces sites, afin d'aider les employés à aller de l'avant sur ces questions.

Projets du CCS en 2003-2004

En 2003-2004, 27 projets ont été approuvés par le CCS ou le CGIC . Voici la liste des projets et leurs coûts en 2003-2004[2] :

Perfectionnement professionnel et apprentissage

- Services d'orientation professionnelle des EX et EX moins 1 : somme de 60 000 $ transférée vers le financement de services votés.
- Programmes d'orientation professionnelle et de mentorat : somme de 198 000 $ transférée vers le financement de services votés.
- Programme de perfectionnement en leadership de la Direction générale des ressources humaines : somme de 31 600 $ transférée vers le financement de services votés.

[2] Le Réseau du leadership des gestionnaires, traité dans la section « Mobilisation des employés », comprend le financement du Comité consultatif sur les carrières : 125 000 $.

- Étude sur les obstacles à la carrière des groupes visés par l'équité en matière d'emploi : 71 000 $ en 2003-2004, 20 000 $ en 2004-2005 et 20 000 $ en 2005-2006.
- Le Coin linguistique : 10 000 $ en 2003-2004 seulement.
- Évaluation du projet pilote en langue seconde du Secteur des politiques : 18 000 $ en 2003-2004, en plus de coûts supplémentaires non définis dans les années à venir.
- Programme d'affectation en langue seconde : 50 000 $ en 2003-2004, 75 000 $ en 2004-2005 et 60 000 $ en 2005-2006.
- Formation de supervision et coaching dans l'action - Région du Québec : 26 138 $.
- Étude des programmes de rotation d'emploi du Réseau du leadership des gestionnaires : coûts de recherche préliminaire : jusqu'à 10 000 $, somme approuvée, mais absorbée par le Réseau.
- Plan de communication sur le perfectionnement professionnel : 27 000 $ en 2003-2004, coûts imprévisibles liés à la livraison du plan en 2004-2005.

Harcèlement et discrimination

- Étude sur le processus de financement des aménagements destinés aux personnes handicapées en vigueur à Industrie Canada : 24 000 $.
- Fonds d'aménagements pour les personnes handicapées : 7 620 $ en 2003-2004 (le CCS a approuvé 69 000 $ en 2004-2005, 64 000 $ en 2005-2006, 64 000 $ en 2006-2007 sous réserve de la délégation du CGIC).
- Évaluation de l'accessibilité des personnes handicapées au Web : 65 000 $.
- Service centralisé de mise à l'essai de la technologie et de consultation pour éliminer les obstacles systémiques touchant les personnes handicapées : 42 500 $ en 2003-2004 et 120 000 $ en 2004-2005.
- Outils de sensibilisation à la diversité : 107 500 $.
- Suggestion provenant de la rubrique « Dites-le-nous » portant sur l'installation d'un ouvre-porte automatique : 8 000 $ (OPIC).

Charge de travail et équilibre entre le travail et la vie personnelle

- Une nouvelle culture : l'équilibre travail-vie personnelle en pratique : 72 000 $.
- Processus ministériel transparent de suivi des politiques : 60 000 $.
- Relevé des irritants en milieu de travail : 25 000 $.

Relations de travail

- Aucun projet proposé.

Mobilisation des employés

- Semaine nationale de la fonction publique : somme de 60 000 $ transférée vers le financement de services votés.
- Réseau du leadership des gestionnaires : 345 000 $[3].
- Journée de la diversité : 48 110 $.
- Planification stratégique du Comité consultatif des peuples autochtones : 8 500 $.

[3] Le Réseau du leadership des gestionnaires a été approuvé comme un projet comprenant le Comité consultatif sur les carrières. Le Réseau a reçu un financement de 240 000 $.

- Conférence de perfectionnement professionnel des spécialistes de l'administration d'Industrie Canada organisée dans la région de l'Ontario : 25 000 $.
- Projet pilote de l'équipe hiérarchique des valeurs et de l'éthique au SAPI : 10 000 $.
- Expansion du Comité consultatif sur les carrières dans les régions : 20 000 $, somme approuvée, mais absorbée par le Réseau du leadership des gestionnaires.
- Ressources en communication : 68 000 $ pour informer les employés des activités et des ressources du CCS à leur disposition (30 000 $) et planifier pour 2004-2005 (38 000 $)[4].

En plus des projets susmentionnés recommandés par le CCS, le sous-ministre a approuvé l'octroi d'un financement au Conseil national des minorités visibles : 25 000 $ en 2003-2004. Au total, les projets financés par le CCS se rapportent à chacune des cinq priorités pour 2003-2004.

Sommaire financier

	2003-2004 au 18 mars 2004 (000 $)	
Transferts de services votés PGP/CCS	2 000,0	
Programmes transférés vers un financement des services votés	349,6	
Solde	1 650,4	
Secrétariat et Communications du CCS		303,0
Projets		1 066,0
Conseil national des minorités visibles		25,0
Somme remise au Fonds du sous-ministre		256,4

Améliorer la communication avec le personnel

L'équipe des Communications internes de la Direction générale des communications et du marketing a travaillé en collaboration avec le CCS au cours de 2003-2004. Elle a prodigué des conseils et a aidé à la planification d'initiatives élaborées en réponse au SAFF.

Dans le sondage, les employés ont souligné deux problèmes pertinents : le manque de communication directe, en personne entre les gestionnaires et le personnel ainsi que la piètre qualité de la communication interne en général. En réponse à ces préoccupations, le CCS se penchera avant tout sur l'amélioration de la communication.

Afin d'aborder le manque de communication directe entre les gestionnaires et les employés, le CCS a approuvé un projet pilote, Formation de supervision et coaching dans l'action, à l'intention des gestionnaires, qui a été mis en œuvre dans la région du Québec. Grâce à ce projet, le CCS souhaite en connaître davantage sur la dynamique de la communication entre les gestionnaires et les employés ainsi que savoir si cette formation influencera leur façon de faire.

[4] Cette somme a été imputée au secrétariat et aux Communications du CCS.

Pour résoudre le problème général de communication interne, un cadre de communication a été élaboré avec le soutien de l'équipe des Communications internes et mis à jour pour enregistrer les progrès. L'équipe a préparé des ICINFO donnant un compte rendu des réunions du CCS; un certain nombre d'articles ont été publiés dans *Argus*, bulletin électronique du Ministère destiné aux employés.

En plus de ces véhicules de communication, le CCS s'est servi de son site intranet, que l'on trouve à la rubrique « Ressources aux employés » (**http://icweb.ic.gc.ca/milieudetravail**), de la rubrique « Dites-le-nous » et du site « Irritants de travail ».

Le CCS se rend compte que les employés ne sont pas toujours bien informés des services et des projets pilotes qui sont à leur disposition. Par conséquent, il a approuvé la mise sur pied d'un programme de communication dans le cadre d'une de ses priorités, le perfectionnement professionnel et l'apprentissage. Le programme mettra l'accent sur les services existant au Ministère et sur ceux qui ont récemment été approuvés. Le CCS a aussi permis la diffusion de ses recherches et de ses rapports principaux, ainsi que la création d'un programme de communication qui informera les gestionnaires et le personnel de la réaction du Ministère aux préoccupations qu'ils ont exprimées dans le SAFF. En outre, le CCS a approuvé la proposition de retenir les services d'un consultant pour élaborer la prochaine étape du plan de communication des activités préparatoires à la Semaine nationale de la fonction publique, qui aura lieu en juin 2004.

L'avenir : 2004-2005 et 2005-2006

Aujourd'hui, le CCS existe aux yeux des employés. Il ne lui reste qu'à répondre à leurs attentes. Le CCS continuera d'élaborer des stratégies visant une meilleure communication avec les employés et de créer des initiatives et des projets qui sauront répondre aux préoccupations signalées par les employés dans le sondage de 2002. En ce qui a trait à la marche à suivre, le CCS se penchera surtout sur les lacunes concernant les types de stratégies, les questions traitées et les groupes cibles. En matière de contenu, le CCS mettra l'accent sur la mise sur pied de projets pilotes reliés à la charge de travail et à l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, ainsi que sur la mobilisation des employés. Le CCS reconnaît qu'il n'a toujours pas réglé la question des systèmes de travail, source d'insatisfaction des employés. Il élaborera donc une stratégie en ce sens. Quant à la communication avec le personnel, les initiatives portant sur le perfectionnement professionnel et la communication gestionnaire-employés seront sous peu mises en place; d'autres plans sont en cours d'élaboration pour 2004-2005.

Le mandat du CCS consiste à améliorer le milieu de travail à Industrie Canada afin que le Ministère obtienne de meilleurs résultats au prochain sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. (Ce sondage est prévu pour 2005; toutefois, le SCT n'a pas encore confirmé la date.)

Les efforts déployés jusqu'à maintenant par le CCS ont permis de cerner les principaux domaines d'intervention et de donner la priorité à la satisfaction des employés. Le CCS continuera d'élaborer des propositions et des recommandations durant les années à venir. L'année prochaine, il étudiera les questions portant sur les irritants en milieu de travail révélés dans le projet pilote, la façon d'aborder les problèmes systémiques de charge de travail, la façon d'améliorer la communication entre les gestionnaires et les employés, et la façon de répondre aux études longitudinales menées auprès des groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Le CCS juge que la satisfaction des employés et le bien-être en milieu de travail doivent demeurer des priorités ministérielles. Il faut poursuivre le travail sur ce plan, travail pour lequel Industrie Canada est reconnu dans l'ensemble de la fonction

publique, du moins jusqu'à ce que les résultats du prochain sondage auprès des fonctionnaires fédéraux soient connus en 2006.

Pour obtenir de plus amples renseignements, communiquer avec Eleanor Glor, secrétariat du CCS, au (613) 941-2680 ou consulter le site intranet du CCS (**http://icweb.ic.gc.ca/milieudetravail**).

Membres du CCS

Provenance	Représentants (remplaçants)
Champion du Ministère (Président)	Michael Binder (Cathy Downes)
Gestionnaire exécutif	Grant Reader
Conseillère spéciale du champion	Linda Carrière
Alliance de la Fonction publique du Canada	Fred Bissagar (Laurie Reading)
Bureau de la concurrence	Bruce Miller (Johanne Bernard, Sophie Leger)
Bureau de la consommation	Maryanne Murphy (David Hoye)
Bureau du Secrétaire général	Diane St. Gelais (Carla Pagliarello)
Centre de recherches sur les communications Canada	Jack Rigley (Bernard Caron)
Comité consultatif concernant les personnes handicapées	Drew Hawkyard (Mary Frances Laughton, Lawrence Euteneier)
Comité consultatif des peuples autochtones	Jeff Moore (Mary Carman)
Comité consultatif sur les minorités visibles	Jamie Hum (Charmaine Johnson-Mentlak)
Comité d'action pour les questions féminines	Rachel Larabie-LeSieur (Mary Carman)
Direction générale des communications et du marketing	Jaak Laan (Janelle John)
Direction générale des ressources humaines	Cathy Downes
Droit des affaires	Kim Eadie (Cathy Leclair)
Institut professionnel de la fonction publique	Nita Saville (Ralph Potts)
Partenaires pour l'investissement au Canada	Michele Goshulak (Rick McElrea)
Partenariat technologique Canada	Kathryn Bruce
Programmes des jeunes professionnels	Cathi Holmes (Martin Anderson, Colette Ahmed)
Réseau du leadership des gestionnaires	Henri Massue-Monat, Mary O'Keefe (Jean Régnier)
Secrétariat du CCS	Dave Morgan
Secrétariat du CCS	Eleanor Glor
Secrétariat du CCS	Tania Farhat
Secteur de l'agent principal de l'information	Elise Boisjoly (Anita Rush)
Secteur de l'industrie	John Mihalus (Claude Bastien)
Secteur de la fonction de contrôleur et administration	Sherril Minns (Robert McDonald)
Secteur des opérations	Alan Johnston (Sandra Cooper, Audrey Sullivan)
Secteur des politiques	Marie Tobin (Peter Webber)
Sous-comité de codéveloppement ministériel sur l'équilibre entre le travail et la vie personnelle	Monique Laurin
Spectre, technologies de l'information et télécommunications	Ross MacLeod (Elinor Bradley, Jill Paterson)