

Services du personnel

Plan commercial

1992-1993

Consommation et Affaires Commerciales Canada

Services du personnel

Plan commercial

1992-1993

Direction générale du personnel

Juin 1992

CONSOMMATION ET AFFAIRES COMMERCIALES CANADA

TABLE DES MATIÈRES

1.	INTRODUCTION	1
2.	QUI SONT LES CLIENTS,.... ET QUE VEULENT-ILS?	5
3.	EN QUOI CONSISTENT LES «SERVICES DU PERSONNEL» À L'HEURE ACTUELLE?	9
4.	LA NOUVELLE DIRECTION GÉNÉRALE DES RESSOURCES HUMAINES	14
5.	LORSQU'ON APPREND AUX OURS À DANSER	17

Annexe A: Profils de responsabilité

INTRODUCTION

«Dans le secteur privé, un client mécontent peut toujours s'adresser à un autre fournisseur. Le gouvernement, en sa capacité de fournisseur de services, n'a pas de concurrent et son client ne jouit pas de la liberté de pouvoir changer de fournisseur.»

-- **Rapport du Groupe de travail de
Fonction publique 2000 sur le
service au public**

Dans la plupart des cas, et peut-être en ce qui concerne la vaste majorité des services gouvernementaux, il serait difficile de contester cette conclusion du Groupe de travail. Il y a cependant des exceptions. En effet, une gamme de plus en plus vaste d'options s'offre aux consommateurs et aux clients des services internes du gouvernement.

Il suffit de feuilleter les pages jaunes pour constater à quel point le monopole du secteur public au niveau des services est devenu fragile. Les services «communs», de «soutien», «centraux» ou «de gestion» des ministères ont maintenant nombre de concurrents - les ministères et les organismes ne sont plus à la merci de leurs services internes.

Les gestionnaires qui manquent de temps et de ressources peuvent acheter des descriptions d'emploi, un service de dotation, des cours de formation du personnel, des programmes de planification et d'orientation de carrière, des conseils sur les relations de travail et des services d'orientation des employés. Les ministères et les organismes peuvent même acheter un service de la paie et des avantages sociaux. Ils peuvent acheter une stratégie des ressources humaines intégrée qui répond à leurs

besoins particuliers et qui expose les diverses options qui s'offrent et les concessions mutuelles qu'elles entraînent. Qui plus est, ils peuvent obtenir tout cela moyennant une participation minimale et même, dans certains secteurs, sans participation aucune de leurs propres services du personnel.

Grâce à la technologie, il est plus facile pour le secteur privé de concevoir et d'appliquer des systèmes du personnel qui sont compatibles avec les systèmes internes du gouvernement. Le nombre croissant de responsabilités auparavant confiées à un service central et qui sont maintenant déléguées aux gestionnaires permet à ces derniers de ne pas s'adresser au service central et d'aller chercher des conseils ailleurs. Ainsi, la délégation de pouvoirs permet de faire un choix et ce, parmi des services qui se font concurrence.

En même temps que leurs pouvoirs ont été élargis, les gestionnaires se sont vus confier des budgets de fonctionnement. Ils ont donc maintenant à la fois de bonnes raisons et les moyens d'aller chercher le meilleur service au coût le plus bas et avec un minimum de tracasseries administratives.

Les services du personnel sont perçus comme étant complexes. Pour de nombreux gestionnaires, s'adresser aux services du personnel, c'est se trouver aux prises avec toute une ribambelle de préceptes et d'interdits qui sont tellement complexes que seul un petit groupe de spécialistes peuvent s'y retrouver. Ces spécialistes, à leur tour, sont souvent perçus comme les protecteurs de mécanismes de contrôle - les fameuses «autorités» qui sont les gardiens d'un réseau indestructible d'obstacles érigés par les organismes centraux.

Pour les fournisseurs de services du personnel, le message est clair : ils doivent s'adapter et se réorienter afin d'offrir les meilleurs services disponibles et répondre le mieux aux besoins de leurs clients ministériels, ou bien se voir dépasser progressivement par leurs concurrents et

perdre leurs clients.

Le présent plan général porte sur les attentes et les besoins des clients des services du personnel et sur les mesures que doivent prendre les Services du personnel de CACC pour mieux répondre à ces attentes et ces besoins. Ce plan présente les grandes lignes d'une stratégie d'adaptation au changement.

Il propose une restructuration radicale des services de manière à :

- faciliter aux équipes de gestion, aux gestionnaires et au personnel de tous les bureaux (et de toutes les directions générales) du Ministère l'accès à toute la gamme des services du personnel;
- fournir un service novateur qui vise à intégrer les services du personnel et la gestion des ressources humaines;
- démystifier les services du personnel et veiller à assurer de bons conseils spécialisés sur les options, les concessions mutuelles et toute la gamme de solutions qui s'offrent aux problèmes concernant le personnel -bref, favoriser la communication ouverte et franche;
- faire partie de l'équipe - travailler honnêtement pour le compte et dans le meilleur intérêt des plus importants clients des Services du personnel : les employés de CACC.

Accessibilité, innovation, communication ouverte et honnêtement - voilà les valeurs sur lesquelles se fonde ce plan et, d'ailleurs, tout l'avenir des Services du personnel de CACC. Ces valeurs figurent sur chaque page du présent document et toutes les mesures proposées visent à les traduire dans les faits.

Ce plan prévoit des mesures qui auront pour effet

de promouvoir visiblement et efficacement l'excellence dans la gestion des ressources humaines au sein de CACC. À cet effet, il faut :

- reconnaître bien clairement que le Ministère, ses gestionnaires et son personnel constituent, sur tous les plans, le principal et plus important client des Services du personnel;
- fournir des services spécialisés, c.-à-d. proactifs et axés sur les besoins du Ministère;
- veiller à ce que les Services du personnel soient capables de proposer de nouvelles idées, de donner des conseils sur les nouvelles idées proposées et d'aider à les mettre en oeuvre; capables de comprendre et de représenter les intérêts généraux du Ministère; et capables d'évaluer toute la gamme de solutions, d'options et de concessions mutuelles en ce qui a trait aux questions liées au personnel et d'y avoir recours.

QUI SONT LES CLIENTS ...

«Une entreprise peut consacrer tous ses services, sans exception aucune, à satisfaire les exigences d'un marché ou d'un groupe de clients particulier. Par contre, la fonction publique est tenue de satisfaire également les besoins de nombreux différents clients, ...»

-- **Rapport du Groupe de travail de
Fonction publique 2000 sur le service
au public**

Néanmoins, les clients souhaitent sans aucun doute recevoir de la fonction publique la même attention qu'ils s'attendent à recevoir d'une entreprise privée. Il n'y a pas de raison qu'ils s'attendent à moins d'un service interne du gouvernement comme les Services du personnel. Or, pour offrir un service personnalisé, il faut d'abord déterminer exactement qui est le client.

Les Services du personnel de CACC ont quatre groupes de clients directs. Chaque groupe a des besoins particuliers et trois ont certains besoins communs. Le Ministère compte **2 000 employés** jusqu'au rang du sous-ministre et y compris celui-ci. Dans presque tous les cas, les Services du personnel ont aidé à établir quelles sont les fonctions du poste et de qui relèvent le titulaire, et ils continuent de veiller à ce que chacun touche son traitement.

Les gestionnaires de CACC, en plus de s'acquitter des fonctions de leurs postes, sont chargés de veiller à la bonne gestion des organisations qui relèvent d'eux. La

structure de leur organisation, la formation, la santé et la rémunération des employés, la planification des ressources et les relations entre leur organisation et les particuliers sont autant de questions pour lesquelles les gestionnaires ont recours aux Services du personnel.

De même, les cadres de direction du Ministère et le sous-ministre sont chargés de veiller à la bonne gestion de l'ensemble de CACC. À cet effet, ils sont chargés, entre autres, de donner des conseils et de prendre des décisions en ce qui concerne les changements d'orientation à l'échelle du gouvernement qui ont une incidence sur la gestion des ressources humaines, d'obtenir de bons conseils pratiques sur les répercussions de ces politiques sur CACC et, ultérieurement, d'assumer la responsabilité de la structure de l'organisation et de la mesure dans laquelle le personnel à tous les niveaux est doté des moyens lui permettant d'atteindre les objectifs établis.

Enfin, il ne faut pas oublier les autres ministères et organismes, y compris les organismes centraux. Dans certains cas, il s'agit de clients et dans d'autres, de fournisseurs de services. Les économies d'échelle veulent que tous les chèques soient établis par un seul organisme spécialisé, Approvisionnement et Services Canada. CACC est son client. Les organismes centraux proposent des politiques de gestion du personnel applicables à l'échelle du gouvernement, recommandent des règlements et des mécanismes de contrôle applicables au personnel et demandent des rapports des activités ainsi que des vérifications de celles-ci. Ils sont à la fois clients et fournisseurs de services.

Même parmi les préposés aux services du personnel, on croit que les organismes centraux, du fait qu'ils jouent un rôle clé dans l'établissement des «règles» et, dans de nombreux cas, sont appelés à trancher les questions qui se posent, constituent nécessairement le client principal. Ainsi, bon nombre de personnes s'interrogent sur la question de savoir si les services du personnel doivent

représenter les organismes centraux auprès des ministères, ou représenter les intérêts des ministères auprès des organismes centraux. Même si l'on reconnaît de façon générale le besoin de normes et de procédures propres à assurer à tous les fonctionnaires un traitement uniforme et équitable, il convient de déterminer qui est le client principal. Ce plan vise, entre autres, à établir clairement que, pour les Services du personnel de CACC, il s'agit du personnel du Ministère, à tous les niveaux.

... ET QUE VEULENT-ILS?

Ils veulent un bon service -- le meilleur qu'ils peuvent obtenir. Du point de vue du client, un bon service est :

- rapide,
- exige un minimum de contacts, ... lui donne
- de bons conseils et des renseignements fiables, ... qui lui sont fournis par
- un personnel bien informé, ... qui a recours à
- des procédures faciles à comprendre.

Plus précisément, les clients des Services du personnel veulent des services spécialisés, souples et novateurs. Ils veulent recevoir des conseils d'un «expert-conseil» bien informé, qui connaît les difficultés, qui comprend et peut expliquer toutes les options et les concessions mutuelles qu'elles entraînent et qui peut ensuite avoir recours à tous les moyens qui s'offrent pour surmonter les obstacles.

Ils veulent un service stratégique qui établit un lien entre la planification et l'embauchage, l'embauchage et la formation, et la formation et les besoins liés à l'emploi ainsi que le perfectionnement professionnel. Ils veulent

avoir accès à de nouvelles idées et à la possibilité de les mettre en oeuvre, c'est-à-dire la possibilité de faire des expériences.

Les clients veulent des procédures simples qui donnent les résultats escomptés. Les divers employés veulent un service technique, dirigé par des spécialistes, qui peut exécuter la tâche ou régler le problème efficacement et rapidement.

Bref, les clients veulent que les Services du personnel leur facilitent la gestion des ressources humaines et leur donnent un service qui leur offre différentes options, établit des liens entre des activités fonctionnelles distinctes en matière de gestion du personnel, comprend divers besoins organisationnels particuliers et qui est fondé sur une approche proactive et novatrice axée sur les résultats plutôt que sur le processus et la réglementation.

**EN QUOI CONSISTENT LES «SERVICES DU PERSONNEL»
À L'HEURE ACTUELLE?**

«Les organismes des secteurs privé et public qui se distinguent dans le domaine du service partagent certains traits. Invariablement, ils sont tournés vers l'extérieur plutôt que vers l'intérieur. Le client prime sur l'organisme, et on s'intéresse davantage à l'issue qu'à la démarche.»

- Rapport du Groupe de travail de
Fonction publique 2000 sur
le service public

La plupart des services que les clients souhaitent obtenir d'un service du personnel interne, sinon tous, sont disponibles à l'heure actuelle. Néanmoins, les perceptions mentionnées plus haut persistent. Cela tient en partie aux facteurs suivants : les services ne sont pas promus de façon dynamique; il est difficile de changer des perceptions; surtout, peut-être, la structure et l'orientation actuelles de la Direction générale du personnel de CACC font que l'on se fie beaucoup aux gestionnaires du Ministère pour savoir exactement ce qu'ils veulent et à quel fournisseur ils devraient s'adresser.

Telle qu'elle est organisée actuellement, il est plus difficile pour la Direction générale du personnel de faire fonction de facilitateur que de banque de données; à ce titre, en effet, elle est appelée à répondre aux demandes de services plutôt qu'à jouer un rôle proactif. C'est ainsi que se perpétue l'image d'un service technique axé sur le

contrôle et la réglementation plutôt que d'un service consultatif.

La Direction générale du personnel est organisée en fonction de cinq disciplines ou domaines d'activités distincts:

- la classification;
- la dotation en personnel;
- les politiques, le suivi et la coordination;
- les relations de travail et la rémunération et les avantages sociaux;
- la formation et les langues officielles.

La Direction générale offre au Ministère un éventail de services dans chaque discipline -- soit à la fois les services «essentiels» (c'est-à-dire essentiels au fonctionnement de tout organisme) et des services «consultatifs» se rapportant à l'organisation et à l'essor du Ministère ainsi qu'au perfectionnement de ses employés.

La Direction générale fournit les services essentiels suivants :

- service compétent et ponctuel de rémunération (en temps voulu) de tous les employés;
- tenue de renseignements à jour sur les employés et sur l'organisation;
- administration et application au sein de CACC des principes et des règlements régissant la dotation en personnel au sein de la fonction publique fédérale;
- formation dans les différentes disciplines en matière de gestion du

personnel et coordination de la formation assurée aux employés pour leur permettre de mieux s'acquitter de leurs responsabilités;

- administration des procédures propres à favoriser de bonnes relations employeur-employé;
- santé et sécurité au travail;
- services de classification;
- administration des programmes des primes au mérite, des primes à l'initiative, des primes pour long service et des prix d'excellence du sous-ministre.

Dans l'ensemble, environ 15 des 60 années-personnes de la Direction générale sont affectées à ces services essentiels (25%).

Le reste du personnel en réserve est affecté à des activités de consultation qui portent en général sur des questions liées:

- aux ressourcements humaines;
- à la concetion et structuration organisationnelles;
- aux programmes de formation;
- aux programmes de perfectionnement;
- aux relations avec les employés;
- à l'orientation professionnelle.

Dans une certaine mesure, l'affectation des ressources et l'organisation des services selon les domaines d'activité spécialisées a empêché un plus grand recours aux services consultatifs de la Direction générale; en effet, les différents domaines d'activité (disciplines) sont considérés comme distincts et pas interreliés. De même, la structure fonctionnelle a peut-être entravé l'élaboration d'approches

globales de la gestion des ressources humaines au sein des bureaux et des directions générales du Ministère.

Les centres fonctionnels distincts au sein de la Direction générale du personnel correspondent à un regroupement logique des services permettant de répondre aux besoins des activités de contrôle et de vérification ainsi que de se conformer à l'obligation de rendre compte à l'échelle du gouvernement, c'est-à-dire de se conformer à l'orientation des organismes centraux. Toutefois, cette structure a empêché d'assurer aux gestionnaires hiérarchiques et au personnel un accès facile à des services du personnel intégrés et centralisés.

Pour remédier à ce problème, les bureaux ont créé des intermédiaires à l'interne, les coordonnateurs des activités, qui sont chargés, entre autres, de communiquer avec la Direction générale au nom des gestionnaires des bureaux.

Dans le document qu'il a publié à l'automne de 1991 intitulé «Internal Services Study: Personnel Functions» (étude des services internes : activités de gestion du personnel), le Ministère a reconnu que la plupart des services centraux ont le même problème et formulé plusieurs principes en ce qui concerne les services internes. Ces derniers devraient, entre autres :

- avoir les liens les plus étroits possibles avec les clients qu'ils desservent;
- exiger un recours minimal à des intermédiaires.

Comme dans le cas des services centraux, la Direction générale du personnel a été et demeure relativement isolée du personnel et des gestionnaires du Ministère. L'orientation fonctionnelle de la Direction générale du personnel, au lieu de venir appuyer l'orientation générale et de favoriser une plus grande uniformité dans la façon d'aborder les questions liées aux ressources humaines, a favorisé une approche morcelée de

la planification et du perfectionnement des ressources humaines au sein de CACC.

D'une part, il y a la concurrence; d'autre part, il y a la complexité perçue des services. L'un et l'autre facteurs sont perçus comme constituant des entraves à l'accès aux services et ils le sont effectivement. Pour adopter une approche axée sur le client, il faudra apporter les changements nécessaires pour répondre aux besoins du client et prendre des mesures pour éliminer les entraves perçues et effectives à l'accès aux services.

**LA NOUVELLE DIRECTION GÉNÉRALE
DES RESSOURCES HUMAINES**

Lorsqu'il s'agit de changer la culture organisationnelle, la difficulté tient surtout non pas à déterminer les mesures à prendre, mais à donner suite à la décision que le changement s'impose et à en accepter les conséquences.

-- Tomorrow's Public Service (la fonction publique de demain)

Un changement s'impose effectivement, pour améliorer l'accès aux services, axer les services d'abord et avant tout sur le personnel et les gestionnaires du Ministère, fournir un service centralisé, intégré, innovateur et, à tous points de vue, supérieur à celui de tout autre concurrent.

La Direction générale du personnel a l'expérience, les connaissances et les compétences ainsi que les ressources nécessaires pour répondre aux besoins de ses clients. Elle devrait se concentrer sur la prestation des services aux clients et la satisfaction de ces derniers.

Pour améliorer l'accès aux services et les communications, la Direction générale du personnel restructurera ses opérations de manière à mieux répondre aux besoins de ses clients ministériels. Restructurée, elle sera la nouvelle Direction générale des ressources humaines.

Les divisions fonctionnelles actuelles au sein de la Direction générale seront remplacées par quatre équipes

pluridisciplinaires et une unité qui assurera des services centraux internes.

Chacune des équipes pluridisciplinaires fournira des services spécialisés à un bureau ou à un service hiérarchique du Ministère et chaque équipe sera dirigée par un gestionnaire occupant un poste de directeur (schéma 1).

Chaque équipe pourra fournir à son client une gamme complète de services de gestion des ressources humaines/du personnel. Les chefs d'équipe veilleront à ce que les services soient reliés, accessibles et axés sur les besoins opérationnels et de planification du client (schéma 2).

Les services centraux de la Direction générale seront dotés de coordonnateurs fonctionnels chargés de veiller à la prestation uniforme des services, de fournir un soutien technique aux équipes et de prendre au nom du Ministère les mesures voulues en ce qui concerne les questions liées aux différentes disciplines qui concernent les organismes centraux.

En outre, afin de favoriser les échanges d'idées innovatrices dans tout le Ministère, les services centraux seront dotés d'un conseiller en perfectionnement des ressources humaines. Les gestionnaires intéressés à l'extérieur de la Direction générale seront affectés à ce poste à tour de rôle.

Certains autres postes au sein des équipes et des services centraux seront affectés au perfectionnement du personnel de la Direction générale et seront comblés par rotation. La rotation aux fins du perfectionnement a pour but d'offrir au personnel un accès constant à de nouvelles possibilités et expériences d'apprentissage, d'améliorer la communication entre les services spécialisés et les équipes et d'encourager un échange constant de nouvelles idées et approches entre la Direction générale et ses clients.

Schéma 1

DIRECTION GÉNÉRALE DES RESSOURCES HUMAINES

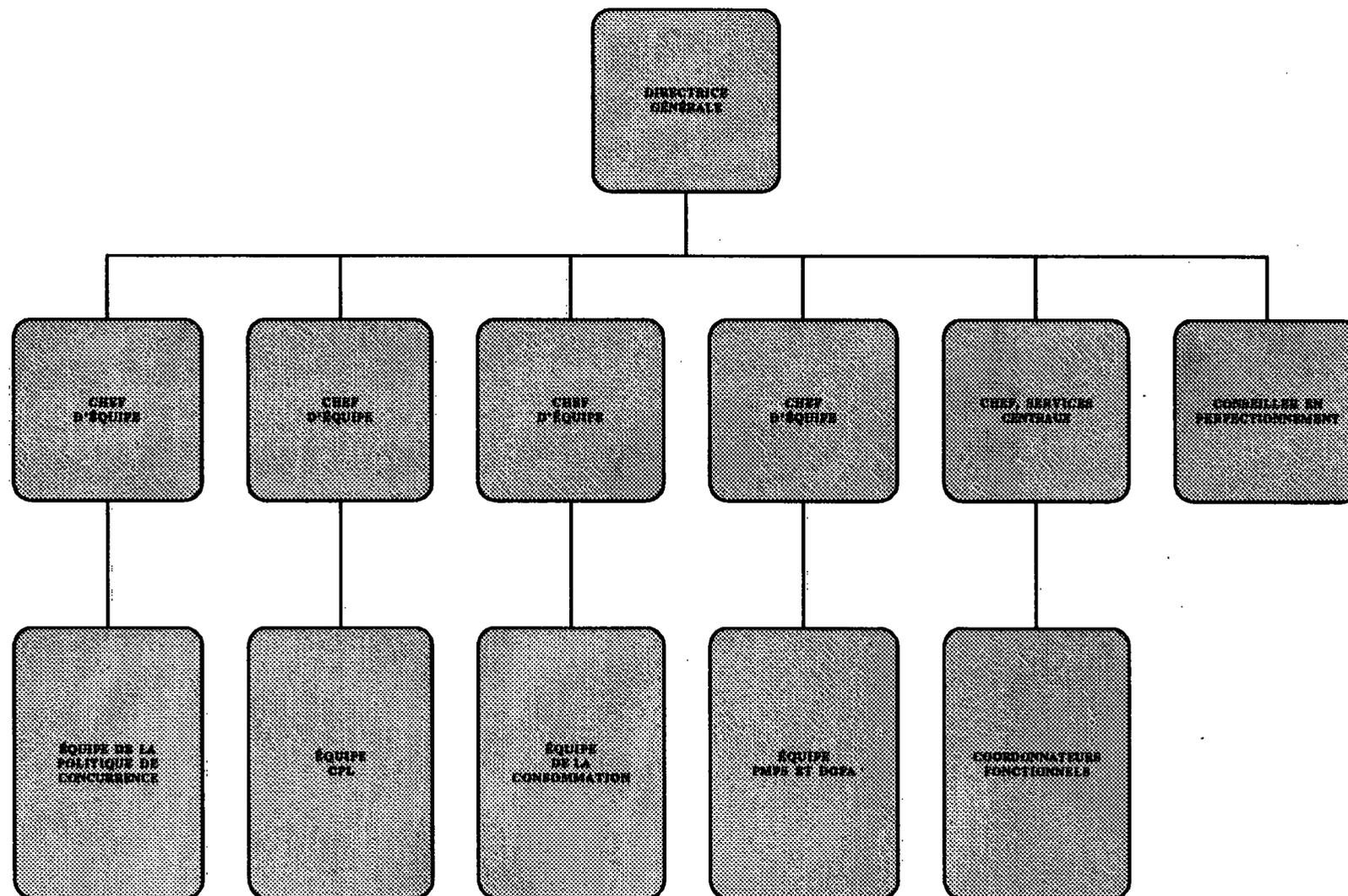
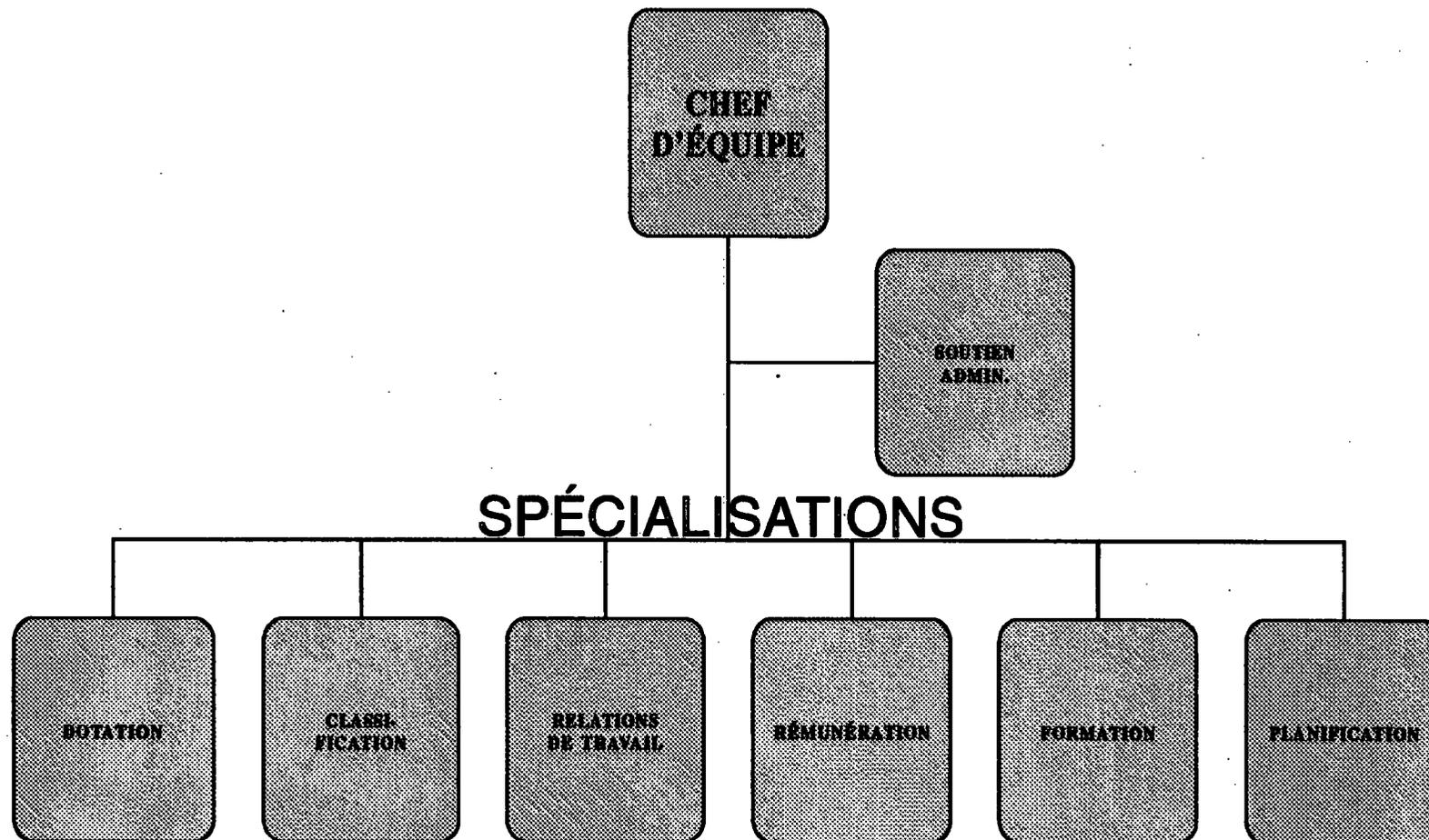


Schéma 2

STRUCTURE DE L'ÉQUIPE TYPE

DIRECTION GÉNÉRALE DES RESSOURCES HUMAINES



Des profils des responsabilités des principaux postes au sein de la Direction générale des ressources humaines proposée figurent à l'annexe A.

Le rapport entre la Direction générale et les opérations régionales du personnel demeurera inchangé. Le directeur général de la Direction générale des ressources humaines continuera d'avoir la responsabilité fonctionnelle des opérations régionales du personnel et les gestionnaires régionaux du personnel continueront de relever de leurs gestionnaires hiérarchiques. Les chefs d'équipe collaboreront avec les chefs des bureaux et leurs équipes de gestion à l'élaboration de plans et à la mise en place de services de gestion des ressources humaines répondant aux besoins du programme national des bureaux.

La nouvelle structure permettra aux clients d'avoir accès à des services essentiels spécialisés et centralisés, à un expert-conseil/chef d'équipe de rang supérieur affecté à temps plein à la gestion des ressources humaines et aux services du personnel, à de nouvelles idées, ainsi qu'à un personnel à temps plein qui s'intéresse activement à la planification, au perfectionnement et à la gestion des ressources humaines et qui assure des services de soutien à cet égard.

Elle offrira aux employés de la Direction générale la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences, d'assumer de nouvelles responsabilités, de se familiariser avec d'autres activités du Ministère et de faire partie d'une équipe spécialisée, petite et efficace.

Enfin, mais non moins important, grâce à de fréquents échanges organisés entre les chefs d'équipe et entre ceux-ci et les services centraux, la nouvelle structure permettra de sensibiliser davantage l'ensemble du Ministère à la question des ressources humaines - les possibilités qui s'offrent, les problèmes qui se posent et les orientations qu'il y a lieu d'adopter.

LORSQU'ON APPREND AUX OURS À DANSER ...

Lorsqu'on apprend à un ours à danser, il faut être prêt à danser jusqu'à ce qu'il veuille bien s'arrêter.

-- Rodger Bricknell
Générale électrique

En d'autres termes, il faut que toutes les parties intéressées soient fermement résolues à mener à bien une entreprise. La création de la nouvelle Direction des ressources humaines exige de tous les employés qu'ils s'engagent à accepter et à adopter une nouvelle approche de leurs fonctions, à relever de nouveaux défis personnels en suivant une formation leur permettant d'acquérir de nouvelles compétences, ainsi qu'à travailler avec de nouveaux collègues et, dans certains cas, avec de nouveaux clients.

Les gestionnaires des bureaux, les comités de gestion et les chefs des bureaux devront s'engager à collaborer directement avec leurs équipes au sein de la Direction générale des ressources humaines ainsi qu'avec le chef d'équipe. Par ailleurs, la participation du chef d'équipe à part entière au groupe au comité de gestion du client exigera l'accord de ce dernier.

Enfin, il faudra que les cadres supérieurs de la Direction générale s'engagent à rester en poste pendant toute la période de transition et de mise en place de la nouvelle structure et du nouveau service.

**ACCESSIBILITÉ
INNOVATION
COMMUNICATION OUVERTE
HONNETÉTÉ**

ANNEXE A

PROFILS DE RESPONSABILITÉ

**APPUYER LA MISSION DE CACC PAR LA PROMOTION DE L'EXCELLENCE
DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Gestionnaires des équipes multidisciplinaires:

coordonnent et gèrent toute la gamme des activités relatives au perfectionnement et à la planification du personnel ou des ressources humaines d'une partie de CACC (bureau ou champ d'activité), c'est-à-dire:

- relèvent de la directrice générale;
- supervisent une équipe d'employés spécialisés dans les domaines de la paye et des avantages sociaux, des relations de travail, de la classification, de la dotation, de la planification et de la formation;
- participent en tant que membres aux travaux des équipes de gestion du client (équipes de gestion d'accueil);
- donnent des conseils en tant que consultant auprès du client en matière de planification et de perfectionnement des ressources humaines et de développement organisationnel;
- en signalant ses besoins au client;
- en élaborant et en présentant au client des options de gestion pour assurer son évolution future et pour régler des problèmes précis en matière de personnel;
- participent en tant que membres aux échanges d'information et d'idées du comité des gestionnaires d'équipe dans le

domaine du personnel de la direction générale;

- évaluent les répercussions sur le client des changements relatifs aux orientations et aux programmes en matière de gestion et de perfectionnement des ressources humaines et interviennent à cet égard, si nécessaire;
- font appel aux compétences du groupe des services centraux de la direction générale du personnel et maintiennent une liaison efficace avec ce groupe.

Membres des équipes multidisciplinaires:

agissent comme experts et donnent des avis et des conseils dans une ou plusieurs disciplines relatives au personnel et répondent au nom du client à certains besoins en matière de personnel, effectuent ou font effectuer des activités techniques relatives au personnel et aident le client à saisir les occasions qui se présentent en gestion des ressources humaines et à régler les questions relatives à ce domaine, c'est-à-dire :

- relèvent des gestionnaires des équipes multidisciplinaires;
- donnent, à titre d'experts, des interprétations dans une ou plusieurs disciplines relatives aux orientations, aux programmes et aux règlements

concernant la gestion des ressources humaines du Ministère et du gouvernement;

- élaborent, aident à élaborer et évaluent avec le client les lignes de conduite nécessaires pour régler des questions relatives à la gestion des ressources humaines;
- agissent de concert avec l'organisation cliente et en son nom pour mettre à profit les occasions qui se présentent de perfectionner les ressources humaines et de faire évoluer l'organisation;
- donnent ou font donner des services de soutien spécialisés à l'organisation cliente dans une ou plusieurs disciplines relatives au personnel;
- maintiennent des contacts continus et des relations de travail efficaces avec les autres membres de leur équipe, les autres équipes de gestion des ressources humaines et leurs pairs du Ministère et de l'extérieur du Ministère.

Les coordonnateurs fonctionnels:

agissent en tant qu'experts au nom du Ministère et au nom des membres des équipes multidisciplinaires, y

compris les gestionnaires régionaux du personnel, pour coordonner et appliquer les orientations relatives au personnel dans une ou plusieurs disciplines, c'est-à-dire :

- relèvent du chef des services du personnel du Ministère;
- agissent comme premier contact ou premier représentant du Ministère et coordonnateur d'une discipline précise auprès des organismes centraux et des autres ministères et organismes;
- collaborent avec des membres des équipes multidisciplinaires pour évaluer les intérêts de CACC dans les orientations du gouvernement en matière de personnel et les répercussions des décisions de principe sur CACC;
- répondent aux besoins, aux questions et aux préoccupations propres à l'ensemble du Ministère (et non à un client en particulier) concernant une ou plusieurs disciplines relatives au personnel (offrent une gamme de services au Ministère, soit en matière de correspondance, de gestion du SIRH et de formation);
- élaborent des normes de service pour chaque discipline, assurent l'application uniforme de ces normes par les équipes multidisciplinaires et suivent de près les activités et les normes

de service propres à chaque discipline.

Conseiller en perfectionnement:

est chargé de découvrir et d'évaluer constamment des conceptions nouvelles et innovatrices en matière de gestion et de perfectionnement des ressources humaines dans les secteurs public et privé et de coordonner et d'évaluer régulièrement les plans de ressources humaines du Ministère et le plan général de la direction générale du personnel, c'est-à-dire:

- relève de la directrice générale;
- agit au nom des équipes multidisciplinaires, de la direction générale du personnel et du Ministère pour découvrir et évaluer le potentiel des nouvelles conceptions en matière de gestion des ressources humaines;
- agit comme conseiller et coordonnateur en ce qui concerne le rôle des ressources humaines dans la planification stratégique du Ministère;
- élabore, en consultation avec les équipes multidisciplinaires et les coordonnateurs fonctionnels, le plan général de la direction générale du personnel;
- compare les résultats obtenus aux objectifs établis dans le plan général et donne son avis sur

les modifications et les orientations en cours;

- collabore avec d'autres services centraux et internes du Ministère pour comparer les résultats obtenus à l'échelle du Ministère aux objectifs stratégiques et aux objectifs relatifs à la gestion des ressources humaines du plan général et contribue à la recherche des solutions et des domaines exigeant une attention particulière.