

LA SANTÉ DU MINISTÈRE



Consommation et Corporations Canada

MAI 1991



LKC
JL 103 .C6 C3634 1991
The health of the organization Consumer
and Corporate Affairs

DATE DUE	
DATE DE RETOUR	
OCT 06 2000	

TABLE DES MATIÈRES

<u>SUJET</u>	<u>PAGE</u>
<u>INTRODUCTION</u>	2
LE MARCHÉ DU TRAVAIL DES ANNÉES 1990	3
<u>QUI SONT NOS EMPLOYÉS ET OÙ SONT-ILS</u>	4
COMPOSITION	4
LE PROFIL D'AGE	5
REPRÉSENTATION	6
BILINGUISME	8
<u>RECRUTEMENT, RECONNAISSANCE, FORMATION ET PERFECTIONNEMENT DE NOS EMPLOYÉS</u>	10
DOTATION	10
RECONNAISSANCE	13
FORMATION ET PERFECTIONNEMENT	14
<u>AUTRES INDICATEURS ESSENTIELS DU RENDEMENT</u>	20
ACTIVITÉS DE CLASSIFICATION	20
RÉORGANISATIONS	21
ÉTUDE DU RENDEMENT ET ÉVALUATION DES EMPLOYÉS	22
TEMPS SUPPLÉMENTAIRE	23
CONGÉS DE MALADIE	24
ACCIDENTS	24
MOYENS DE RECOURS DES EMPLOYÉS	25
CONSEILS AUX EMPLOYÉS	26
<u>PRÉOCCUPATIONS FUTURES</u>	27
Index par sujet	28

INTRODUCTION

En 1990, le Sous-ministre demandait à la Direction générale du Personnel d'analyser la "santé du Ministère" -- d'utiliser ses connaissances particulières en matière de gestion des ressources humaines au Ministère pour fournir aux gestionnaires certaines observations pertinentes sur la gestion des travailleurs. Le rapport qui suit constitue le deuxième volet de cette analyse. Il dresse un portrait du marché du travail d'aujourd'hui ainsi que des préoccupations qui émergeront durant la prochaine décennie.

Ainsi se poursuit notre recherche d'indicateurs variés qui informeront les gestionnaires des succès réalisés et des préoccupations pressenties en matière de gestion des ressources humaines au Ministère et qui faciliteront la planification pour la prochaine année financière. Ces rapports analyseront aussi chaque année une série d'indicateurs essentiels liés à certains programmes comme les langues officielles et l'équité en matière d'emploi afin de permettre aux gestionnaires d'évaluer les progrès réalisés d'une année à l'autre.

Notre Ministère s'est engagé, dans son document de planification stratégique, ORIENTATIONS ET PRIORITÉS 1991-1993, à assurer le développement global de ses employés. La santé de l'organisation est notre moyen d'évaluer notre succès cette année et pendant les années à venir.

Enfin, le rendement du Ministère soulève des préoccupations dans certains aspects de la gestion des ressources humaines et les gestionnaires y verront peut-être la nécessité de corriger ou d'adapter l'orientation déjà prise. Par exemple, malgré certains progrès réalisés au chapitre de la représentation des femmes à tous les niveaux du Ministère, il devient évident qu'il faut aborder de façon plus dynamique le recrutement et le maintien en poste d'autochtones.

Bref, les conclusions du présent rapport donnent lieu de croire que CCC est un ministère bien géré qui compte une main d'oeuvre relativement stable, compétente et motivée. Elles confirment par ailleurs le défi qui existe pour un investissement soutenu dans la gestion de nos ressources humaines.

LE MARCHÉ DU TRAVAIL DES ANNÉES 1990

Le climat en est un d'insécurité. Les systèmes existants semblent se désintégrer et la Fonction publique du Canada s'adapte à une nouvelle composition et aux valeurs changeantes du marché du travail.

La moitié des gradués de niveau post-secondaire sont des femmes. Les travailleurs vieillissent rapidement, en 1986, 51,9 p. 100 de la Fonction publique avait entre 35 et 54 ans. En l'an 2000, ce groupe représentera 67,3 p. 100 de l'effectif; les minorités visibles compteront pour la moitié de l'augmentation de la main d'oeuvre; un nombre croissant d'autochtones chercheront de l'emploi. Les progrès en matière d'aides techniques et d'équipements pour personnes handicapées leur offriront plus d'opportunités de scolarisation et fourniront la technologie nécessaire pour qu'ils puissent opter, s'ils le désirent de travailler à domicile.

Les attentes de la gestion ont évolué suite aux développements de la technologie de l'informatique. Les gestionnaires ont besoin d'un effectif qui est plus scolarisé et mieux formé. Leur effectif, toutefois, vieillit et un investissement en formation et perfectionnement sera essentiel. Le nombre des jeunes travailleurs décroît toujours et leur recrutement de l'extérieur est minime. Parallèlement, le taux d'analphabétisme dans la population canadienne augmente et devient une préoccupation importante.

Une préoccupation continue pour les années 1990 sera la réduction des organisations et la diminution des coûts sans, pour autant, réduire l'efficacité. Cette tendance a un effet direct sur les attentes des employés vis-à-vis leur carrière. La génération du baby boom qui est la majorité, a accepté que la structure pyramidale ne peut plus rencontrer ses besoins ni ses aspirations.

Les travailleurs désirent un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie de famille. La composition des familles a changé de façon drastique. D'ici l'an 2000, la plupart des familles seront des familles où les deux parents feront carrière, ou des familles mono-parentales. Ceci, ainsi que les prévisions de longévité accrue ajouteront aux tensions ressenties par les employés qui devront prendre soin de parents âgés. Ils rechercheront des conditions de travail plus flexibles dans un système qui est plus adaptable. Beaucoup plus d'entre eux opteront pour le travail à domicile. Ils rechercheront aussi des opportunités de mouvements latéraux afin de satisfaire leurs besoins pour un travail à la fois intéressant et qui offre une certaine réalisation personnelle.

L'étendue et la variété des changements envisagés fourniront des défis et des choix à toutes les parties.

QUI SONT NOS EMPLOYÉS ET OÙ SONT-ILS

COMPOSITION

La disponibilité et la répartition des ressources humaines à Consommateurs et Corporations Canada n'ont pas varié sensiblement depuis l'an passé. Un changement s'est produit au Bureau de la consommation où des employés de la catégorie Technique sont passés à la catégorie de l'Administration et du service extérieur. Il s'agit principalement de la reclassification des Inspecteurs de produits du groupe PI au groupe PM.

Les chiffres dans le Tableau 1 représentent seulement le nombre d'employés nommés au Ministère pour une période indéterminée. Les employés nommés pour une période déterminée représentent 10 p. 100 du total des employés du Ministère.

L'effectif est actuellement réparti entre les régions et l'administration centrale dans une proportion de 45 p. 100 et 55 p. 100 respectivement.

EMPLOYÉS INDÉTERMINÉS

PAR BUREAU	Décembre 1989	Décembre 1990
PMPS	137	135
Pol. de concurrence	201	245
Consommation	999	964
Corp. & pol. lég.	568	557
Admin/SRGA	214	215
TOTAL	2119	2116

PAR CATÉGORIE	Décembre 1989	Décembre 1990
Gestion	80	78
Scient. & profes.	227	247
Admin. & S.E.	616	754
Technique	509	374
Soutien admin.	658	637
Exploitation	29	26
TOTAL	2119	2116

Tableau 1

LE PROFIL D'ÂGE

L'âge moyen des employés du Ministère est comparable à celui que l'on observe dans la Fonction publique en général. (Voir le Tableau 2.) Une étude de tous les principaux groupes au Ministère révèle ce qui suit.

Le Ministère compte un nombre légèrement supérieur d'employés dans le groupe de 35 ans et moins qui sont surtout compris dans les catégories Technique et Soutien administratif et dont 66,9 p. 100 ont entre 25 et 45 ans. Les employés de 45 ans et plus représentent 29 p. 100 de l'effectif.

L'âge moyen des employés dans la catégorie de Gestion est de 47,7 ans comparativement à l'an dernier alors qu'il était de 48,2 ans.

Les groupes qui échappent à cette tendance générale sont les suivants :

- Le groupe SG-PAT où les employés de 45 ans ou plus représentent 62,6 p. 100 du groupe.
- Le groupe PI qui fait maintenant partie du groupe PM compte des employés plutôt jeunes dont 16,9 p. 100 seulement ont plus de 50 ans.
- Le groupe TI dont le Ministère est l'un des principaux employeurs est composé surtout d'employés de 25 à 45 ans (62,2 p. 100).
- La plupart des employés qui ont moins de 25 ans se retrouvent dans la catégorie du Soutien administratif et dans le groupe TI.

Comparaison à la Fonction publique					
	<25	25-34	35-44	45-54	55+
MINISTÈRE	4.2	27.8	37.1	21.2	8.4
FONCTION PUBLIQUE	3.0	26.7	37.7	21.8	9.1

Tableau 2

REPRÉSENTATION

Représentation d'employés des deux sexes

Les femmes représentent 46,2 p. 100 de l'effectif. Elles occupent 123 (16 p. 100) des 804 postes d'occupations non traditionnelles. Comme l'indique la Figure 1, les femmes représentent 84 p. 100 de la catégorie Soutien administratif et 40 p. 100 de la catégorie Administration et service extérieur. Il n'y a aucune femme dans la catégorie Exploitation.

Dans la catégorie Gestion, la proportion de femmes est passée de 14,3 à 19,0 p. 100 en 1990/1991 comparativement à leur représentation dans la Fonction publique de 14,1 p. 100 en 1989. Cependant, le Ministère ne compte qu'une seule femme cadre supérieur dans le Bureau de la politique de concurrence.

Si l'on tient compte des nominations intérimaires, la représentation des femmes dans le groupe SM-1 est de 16,9 p. 100 et dans le groupe SM-2 de 29,9 p. 100 comparativement à la représentation dans la Fonction publique en général de 15,9 p. 100 et 21,3 p. 100. Comparativement à l'an passé, quatre femmes de plus ont été nommées au niveau SM-1 et cinq de plus au niveau SM-2.

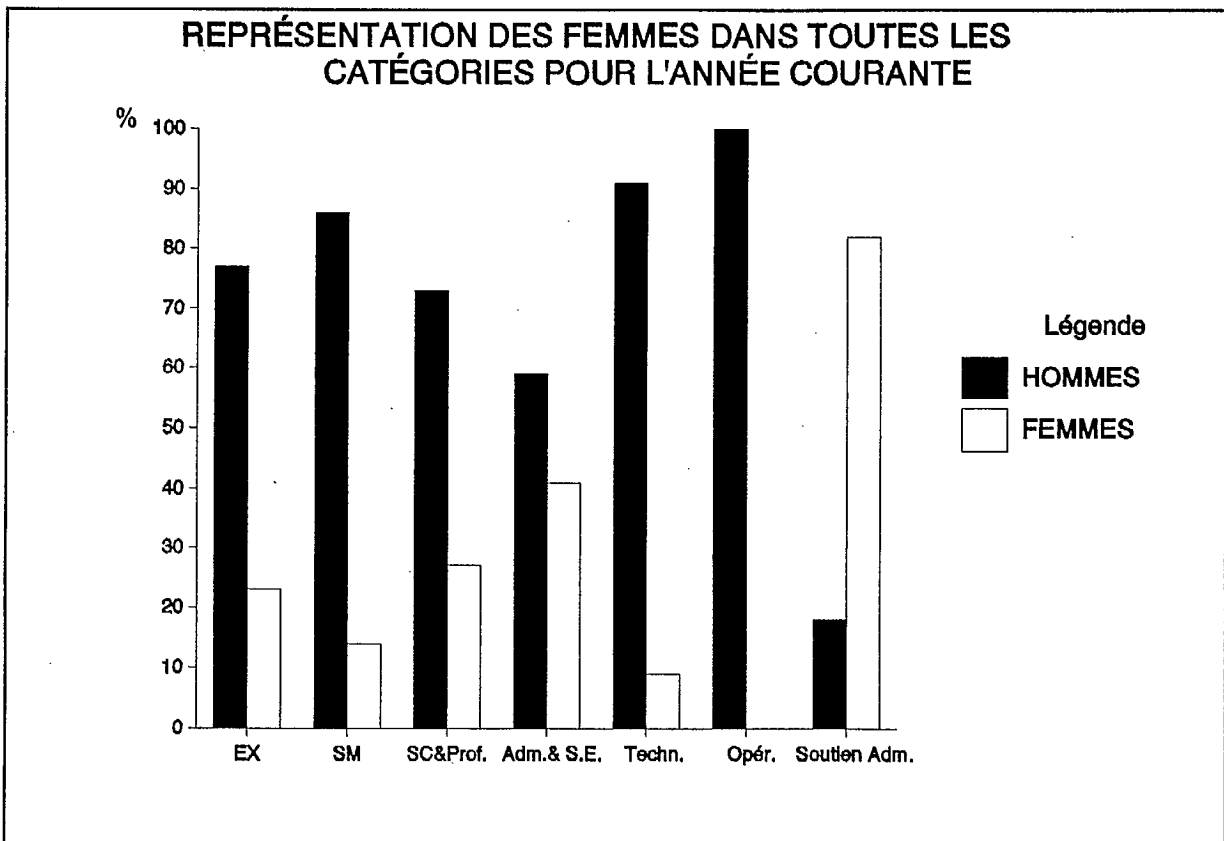


Figure 1

Représentation des autres groupes cibles

Minorités visibles:

La représentation des minorités visibles s'établit à 3,2 p. 100 comparativement à l'objectif de 4 p. 100. Bien que trois de ces personnes fassent partie de la catégorie Gestion, 25 (33 p. 100) sont comprises dans la catégorie Soutien administratif.

Personnes handicapées:

La représentation des personnes handicapées s'établit à 3,1 p. 100 comparativement à l'objectif de 3,4 p. 100, soit seulement quatre personnes de moins que l'objectif envisagé de 79.

Autochtones:

Vingt-deux autochtones occupent des postes de durée indéterminée et un autochtone occupe un poste de durée déterminée de plus de six mois. Ce chiffre correspond à la moitié de l'objectif de 2,1 p. 100 établi pour le 31 mars 1991.

Il s'est manifesté une légère augmentation du taux de représentation d'autres groupes cibles aux niveaux de relève de la catégorie Gestion où la représentation des personnes handicapées a augmenté de deux et celle des minorités visibles et des autochtones d'une personne respectivement.

BILINGUISME

Au Ministère, 52 p. 100 des postes sont désignés bilingues et 88 p. 100 des titulaires répondent aux exigences linguistiques de leurs postes, comparativement à 29,2 p. 100 et 85,6 p. 100 respectivement dans la Fonction publique en général. A cet égard, le Ministère a reçu une mention favorable dans le Rapport annuel du Commissaire aux langues officielles en matière de service au public et des progrès réalisés pour ce qui est de rendre le milieu de travail plus propice à l'utilisation du français.

Représentation des francophones et des anglophones

La représentation générale des francophones au Ministère est plus élevée (39 p. 100) que leur représentation globale au Canada (23 p. 100) et leur représentation dans la Fonction publique en général (28 p. 100). La représentation des anglophones au Ministère s'établit à 61 p. 100 comparativement à 72 p. 100 dans la Fonction publique et 77 p. 100 globalement au Canada.

Le fait que l'Administration centrale soit située à Hull et emploie 55 p. 100 de l'effectif et que la région de Québec emploie approximativement 25 p. 100 de l'effectif, sont des facteurs qui influencent le pourcentage élevé de francophones à CCC.

La représentation des francophones dans toutes les catégories est la suivante:

- La plupart des employés francophones sont dans la catégorie Administration et service extérieur (39,4 p. 100) et dans la catégorie Soutien administratif (51,4 p. 100). Ces deux catégories représentent 68 pourcent de l'effectif du Ministère.
- La catégorie de l'Exploitation comprend seulement 29 postes dont 44,8 p. 100 des titulaires sont francophones.
- La représentation francophone est distribuée de façon plus équitable dans les catégories de Gestion (21,7 p. 100), Scientifique et professionnelle (22,3 p. 100) et Technique (26,1 p. 100).

Formation linguistique

• Généralités

En plus de recevoir la formation exigée par la loi, 95 employés ont profité des cours d'automne, 120 ont participé aux cours d'hiver et 95 aux cours du printemps. De plus, ces cours ont été offerts en région. La participation fut la suivante: dans la région de l'Atlantique, 7; la région de Québec, 54; et la région de l'Ontario, 24 participants.

Bien que le Ministère a toujours offert des cours pour aider les employés à parfaire leurs connaissances de la langue seconde, ce n'est qu'en septembre dernier, que cette approche de sessions structurées a été mise en oeuvre. Le nombre croissant d'employés qui profitent de ces cours aura une répercussion favorable dans la poursuite du mandat du Ministère de bien servir le public.

• Catégorie Gestion

Soixante-six pour cent des EX qui occupent des postes bilingues en régions bilingues doivent atteindre le niveau C de compétence dans la compréhension et la langue parlée (CBC) d'ici 1994 et tous doivent y parvenir d'ici 1998, comme le prévoit la politique du Conseil du Trésor.

Actuellement, 16 des 34 titulaires (47 p. 100) ont obtenu les résultats voulus au niveau CBC ou niveau supérieur en ce qui concerne l'évaluation de la langue seconde (ÉLS). Douze employés du groupe EX participent actuellement à un programme spécial qui les aide à réaliser les objectifs précités. Le Ministère atteindra donc vraisemblablement ses objectifs.

Bien que le groupe SM ne soit pas touché par cette politique, sa situation linguistique est comparable à celle du groupe EX. Douze titulaires de postes bilingues sur 32 (37 p. 100) ont déjà atteint le niveau CBC.

Compétence linguistique des superviseurs

La Loi sur les langues officielles exige que les titulaires de postes de supervision puissent communiquer avec leurs subalternes dans la langue de ces derniers. Des 308 postes bilingues de supervision, 44 des titulaires ou 14,3 p. 100 ne répondent pas actuellement à ces exigences linguistiques comparativement à 19,4 p. 100 dans la Fonction publique en général.

RECRUTEMENT, RECONNAISSANCE, FORMATION ET
PERFECTIONNEMENT DE NOS EMPLOYÉS

DOTATION

En 1990, CCC a recruté 129 employés. De ce nombre, 61 (47,3 p. 100) ont été recrutés de l'extérieur de la Fonction publique dont 23 pour des postes de durée indéterminée et 38 pour des postes de durée déterminée.

Les 68 (52,7 p. 100) autres employés ont été recrutés au sein de la Fonction publique dont 53 pour des emplois de durée indéterminée et 15 pour des emplois de durée déterminée.

Le recrutement de 23 employés pour une durée indéterminée de l'extérieur de la Fonction publique représente seulement 5 p. 100 des 427 activités de dotation. Cette situation mérite une attention et une planification particulière vu les questions émergentes de représentation et de démographie.

Emplois de durée déterminée

Les employés dans des postes de durée déterminée représentent 10 p. 100 de l'effectif et 41 p. 100 de toutes les activités de dotation.

Pour un ministère de la taille de CCC, cette proportion représente une grande partie de toutes les activités de dotation. Les postes de durée déterminée sont renouvelés environ à tous les neuf mois. Certains titulaires de ces postes font partie de l'effectif depuis 17 mois et dans les secteurs des finances et de l'administration, depuis 24 mois. Les demandes de prolongation à l'administration centrale pour 1990 se sont élevées à 200. En cette même année, 72 employés dans des emplois de durée déterminée sont passés à des emplois de durée indéterminée et en 1989, il y en a eu 103.

Ces constatations soulèvent les questions suivantes. Est-ce qu'on utilise en certains cas des contrats d'emploi de durée déterminée pour des fonctions qui sont effectivement de durée indéterminée et, réciproquement, est-ce qu'on utilise une série de courtes périodes spécifiées plutôt que d'utiliser un seul contrat d'emploi de durée déterminée de plus longue durée? Est-ce que l'utilisation de la dotation pour périodes de durée déterminée assure le recrutement des personnes les plus qualifiées?

Recrutement d'étudiants

Les programmes d'emploi d'étudiants ont eu du succès depuis deux ans. En effet, 27 étudiants ont été recrutés au Ministère. Le Tableau 3 indique leur répartition.

Le service de coordination des activités de ce programme pour l'été de 1990 en a fait une évaluation favorable. La structure du programme et les séances d'information sont jugées réussies et innovatrices par les étudiants qui ont exprimé leur soutien pour les activités du Ministère dans ce domaine.

Le service recommande que le Ministère accorde une attention particulière à l'amélioration de la planification du programme et de la supervision des étudiants de façon que ceux-ci soient toujours occupés, qu'ils connaissent bien le fonctionnement du bureau et les attentes que l'on entretient à leur égard. Il recommande également que le choix des étudiants soit plus méticuleux et fait selon leur domaine d'étude et le rapport entre leurs études et le travail qui leur est destiné.

	Administration centrale		Régions	
	1989	1990	1989	1990
COOP	23	23	5	4
PEEAC	39	40	20	17
PEENAC	33	20	1	2
TOTAL	95	83	26	23

Tableau 3

Promotions

Selon les tendances des dernières années, les promotions au sein du Ministère sont plus nombreuses et leur nombre est plus élevé que celui de la Fonction publique en général. Toutefois, ces données comptent les promotions reliées aux programmes de formation ministériels tels les Examineurs de brevets (16); les Inspecteurs techniques (57); les Inspecteurs de Produits de consommation (195); les agents de faillites (4); et les Agents de commerce au niveau d'entrée au Bureau de la concurrence (5).

Un ajustement au système de rapports, assurera qu'à l'avenir, les rapports feront état séparément des deux types de promotions.

En ce qui a trait à la catégorie de Gestion, en 1990, six gestionnaires de la Fonction publique ont été nommés et promus à CCC et deux furent redéployés au Ministère, un gestionnaire de l'extérieur de la Fonction publique a été nommé au Ministère. Au

sein de CCC, quatre gestionnaires furent promus et quatre furent redéployés.

Comparativement, en 1989, il y eut deux nominations de l'extérieur de la Fonction publique à la catégorie. Au sein du Ministère sept gestionnaires furent promus à la catégorie, tandis que quatre ont été promus et sept redéployés au sein de la catégorie.

Nominations intérimaires

En 1990-1991, il y a eu 473 demandes de nominations intérimaires. Si l'on compte la rémunération et les prolongations de périodes d'intérim, ce chiffre s'établit à 600. Au nombre des 473 nominations, 32 p. 100 avaient trait à des affectations de plus d'un niveau et 29 p. 100, à une période de plus de quatre mois.

Dans le contexte du gel des salaires des trois prochaines années, la direction du Ministère pourrait décider de surveiller l'utilisation de ces affectations de façon plus étroite.

La répartition des nominations intérimaires par bureau est indiquée dans le Tableau 4.

	Total	Plus d'un niveau	Plus de 4 mois
S.R.G.A.	1	1	1
Finance et admin.	44	13	24
Secrétariat	7	2	3
Bureau du Ministre	4	1	4
P.M.P.S.	25	8	11
B.P.C.	39	7	14
**Corp. pol. lég.	124	45	51
Consommation (RCN)	36	6	11
Atlantique	30	7	5
Ontario	33	16	3
Pacifique	34	13	2
Prairies	47	15	-
Québec	49	10	8
Total	473	154 (32%)	137 (29%)
** Un certain nombre de ces nominations est encore en vigueur.			

Tableau 4

Réaménagement des effectifs

Au cours de l'exercice financier 1989-1990, CCC a déclaré 58 employés touchés, 13 employés excédentaires et neuf employés furent mis en disponibilité. En 1990/1991, 41 employés furent déclarés touchés, 7 employés excédentaires et 7 employés furent mis en disponibilité. Outre quelques-unes de ses propres priorités, le Ministère a réintégré 19 priorités provenant d'autres secteurs de la Fonction publique au cours de la période allant de janvier 1990 à décembre 1990. Ces actions reflètent l'engagement de la gestion envers le réaménagement des effectifs dans la Fonction publique.

Départs

Au cours de l'exercice financier 1990/1991, les départs d'employés à destination d'autres ministères représentent 20,2 p. 100 des 382 départs. Si l'on exclut la catégorie de Soutien administratif, 26 hommes et 24 femmes ont quitté le ministère à destination d'autres ministères.

Les démissions représentent 65,7 p. 100 des départs et comprennent:

- les départs d'employés nommés pour une période déterminée dont le contrat n'a pas été renouvelé (39 p. 100);
- les rémunérations en remplacement de la partie non expirée de la période de priorité d'excédentaire; et
- le taux des employés qui quittent la Fonction publique.

Les retraites représentent 10,2% des départs. Bien que le départ d'employés du groupe TI dans la région de l'Ontario ait été une préoccupation, cette situation s'est stabilisée en 1990/1991.

Quinze employés ont été mis à pied dont huit ont accepté une mise en disponibilité accélérée.

RECONNAISSANCE

Les accomplissements des employés continuent d'être reconnus par un programme de primes variées. Au cours de l'exercice financier 1990/1991, des primes au mérite ont été octroyées à quarante employés; dix-sept primes à l'initiative ont été approuvées et soixante-cinq personnes ont reçu des primes instantanées.

FORMATION ET PERFECTIONNEMENT

CCC compte 2 116 employés dans des postes de durée indéterminée et 189 employés dans des postes de durée déterminée de plus de six mois. Au total, 2 520 cours de formation officielle ont été donnés du 1^{er} avril 1990 au 31 mars 1991, ce qui représente 1,09 cours par employé et une diminution de 9 p. 100 par rapport à 1,18 cours par employé l'an dernier.

La majeure partie de la formation technique et de la formation en matière de santé et de sécurité a été donnée dans les régions. Les autres activités de formation sont réparties également entre les régions et la Région de la capitale nationale.

Comme l'indique le Tableau 5, les bureaux de la Consommation, de la Politique ministérielle et de planification stratégique et de l'Administration (Finances, Bureau du SRGA, Cabinet du Ministre et Secrétariat) se situent au-delà de la moyenne ministérielle de 1,09 cours par employé. Le Bureau de la politique de concurrence et le Bureau des corporations et de la politique législative se situent bien en-deça de la moyenne.

COURS PAR EMPLOYÉ PAR BUREAU 1990/1991

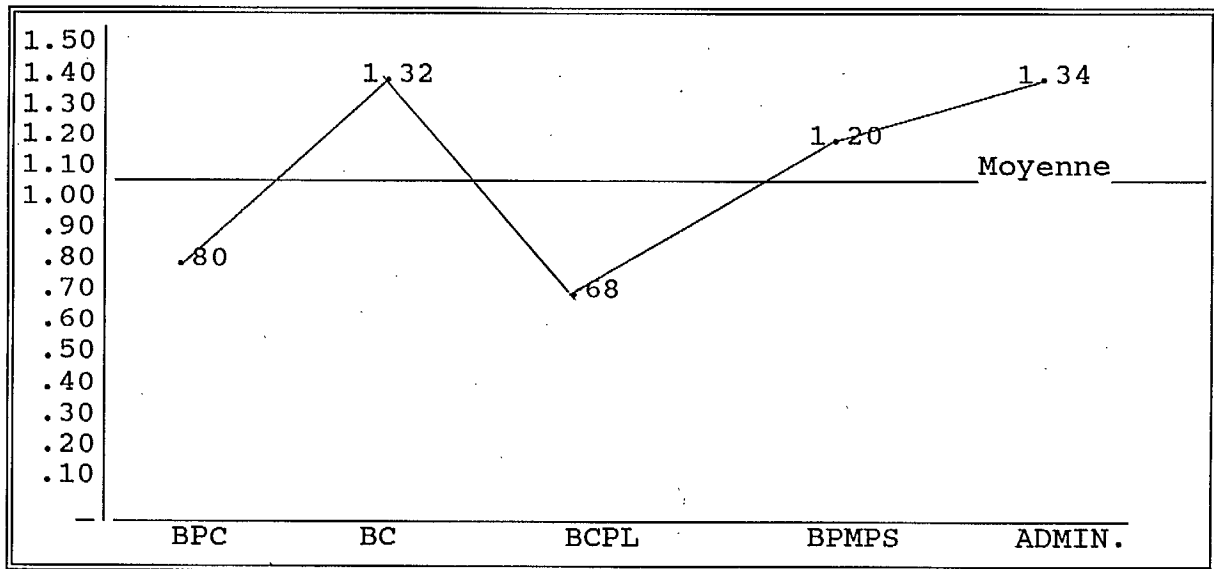


Tableau 5

Le budget total de la formation pour 1990/1991 s'établissait à 875 870 \$ comparativement à 981 559 \$ l'an dernier, ce qui représente une diminution de 11 p. 100. Ceci n'inclut pas la formation interne en informatique, les cours gratuits du Ministère, la formation en cours d'emploi, les conférences et les séminaires.

Comme l'indique la Figure 2, les dépenses les plus élevées concernent la formation en informatique, suivies des dépenses pour la formation technique. Le pourcentage le plus élevé d'activités de formation a trait à la santé et à la sécurité. Toutefois, les coûts pour la formation en santé et sécurité sont les moindres, soit 3 p. 100 de tout le budget. Ils comprennent des cours comme la conduite préventive, le secourisme, la réanimation cardiopulmonaire, le SIMDUT et le soin et le conditionnement du dos.

En ce qui a trait aux cours de perfectionnement personnel, le pourcentage de dépenses est égal au pourcentage d'activités. Ces activités comprennent des cours tels la gestion du temps, la gestion du stress, les communications verbales et écrites et le perfectionnement professionnel des employés du soutien administratif.

Les coûts reflétés dans la Figure 2 ne tiennent pas compte des cours universitaires et collégiaux, dont 80 ont été payés au montant de 18 000 \$, soit seulement 2 p. 100 du budget total de la formation. Le rendement obtenu cependant est élevé, c'est-à-dire un effectif mieux qualifié compte tenu de ce faible investissement.

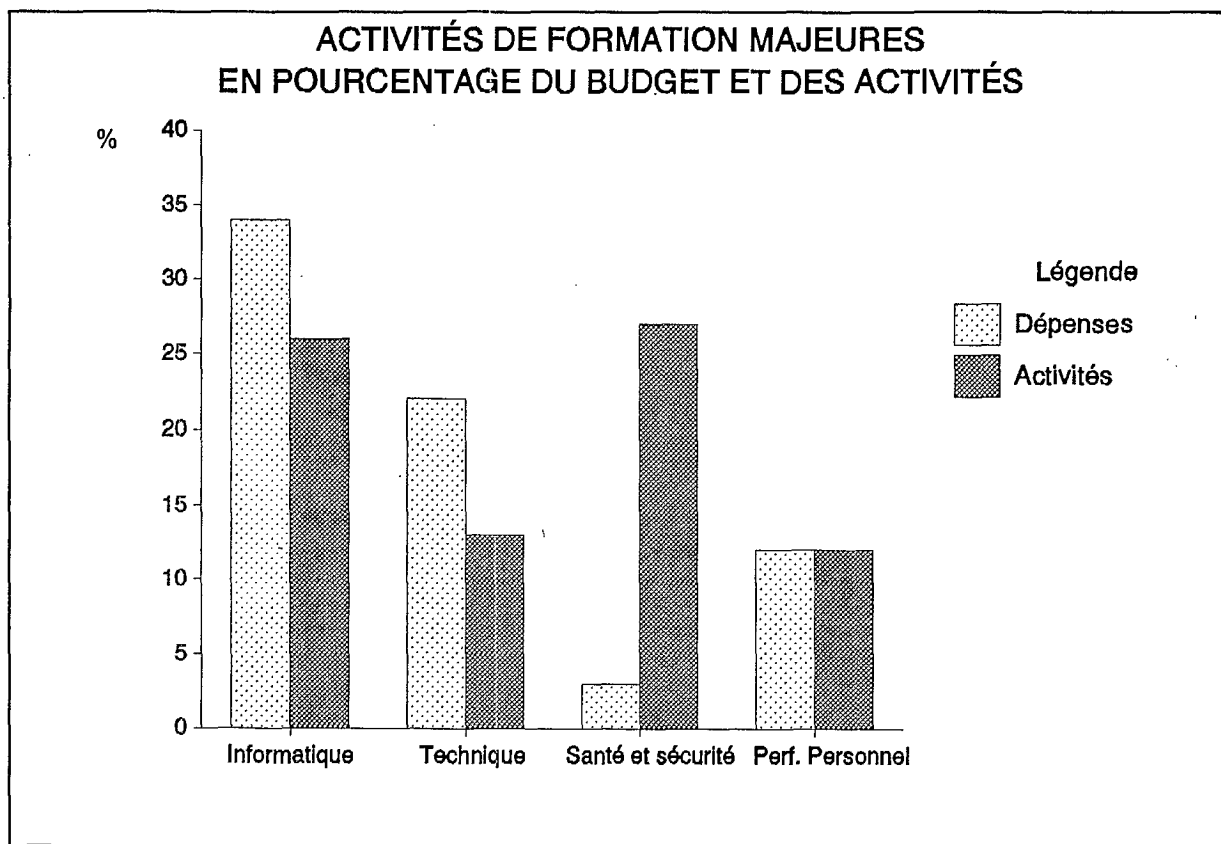


Figure 2

Le nombre moyen de jours de formation par employé s'établit à 2,9 par an pour l'ensemble de la Fonction publique. L'année dernière, CCC avait une moyenne de 2,6 jours de formation par employé. Le budget de formation par employé pour la Fonction publique est évalué à 570 \$, comparativement à 380 \$ pour CCC, ce qui pourrait s'expliquer par le grand nombre de cours (27 p. 100) donnés dans le domaine de la santé et de la sécurité et qui représentent seulement 3 p. 100 du budget de la formation. Les séances d'orientation qui sont aussi qualifiées de formation n'entraînent aucuns frais.

Il est normal que pour le dernier trimestre, les budgets de formation aient diminué quelque peu, suite aux coupures budgétaires, les gestionnaires voudront sans doute protéger l'investissement ministériel dans la formation et le perfectionnement à long terme.

Formation des EX et des SM

Cette année, la formation des employés dans la catégorie Gestion a connu une hausse. Soixante-treize cours de formation ont été donnés aux 75 EX/SM du Ministère, ce qui représente 0,93 cours par gestionnaire comparativement à la moyenne ministérielle de 1,09.

Au nombre des 73 cours, 54 ou 74 p. 100 étaient des cours de gestion. Les autres tombaient dans les catégories suivantes : planification pré-retraite, communications pour les porte-parole du Ministère, informatique, personnel et finances.

La formation en tant que priorité continue

D'importants progrès ont été réalisés dans le domaine de la formation l'an dernier. Le programme d'orientation offert à 43 nouveaux employés a connu du succès et les gestionnaires supérieurs se sont engagés à réaliser une série d'objectifs et de priorités au cours des trois prochaines années.

Le cadre d'imputabilité établi à l'égard de 1991-1992 permettra aux gestionnaires de CCC de planifier les activités de formation et d'y attribuer les fonds nécessaires en tenant compte des objectifs et des priorités du Ministère. Le nouveau système d'information facilitera les rapports ponctuels sur toutes les activités de formation pour vérifier les progrès et les tendances au Ministère.

Une étude fut menée pour cerner les besoins en formation des gestionnaires intermédiaires et des cours seront élaborés cette année pour répondre aux besoins identifiés. Un sondage sera mené auprès des employés durant l'année pour connaître leur taux de participation à diverses activités de formation et vérifier l'atteinte des objectifs et des priorités en formation identifiés pour la période 1990-1993.

Plusieurs facteurs compliquent le suivi des activités et des tendances en matière de formation. En effet, la planification est décentralisée, aucun budget distinct n'est prévu à l'égard des diverses activités et enfin, de nombreuses activités ne sont pas consignées dans le système d'information du Ministère, dont la formation interne en informatique, les cours gratuits, la formation en cours d'emploi, les conférences et les séminaires. Comme le suivi sera grandement amélioré l'an prochain, suite à l'implantation du nouveau système de planification, les activités de formation rapportées dans le présent rapport peuvent représenter une sous-estimation de l'activité totale en formation au Ministère.

PROGRAMME D'AFFECTATIONS DE CARRIÈRE

L'examen de la participation des employés de CCC au Programme d'affectations de carrière révèle que ce programme n'a peut-être pas été utilisé autant qu'il aurait pu l'être, comme l'indique le Tableau 6.

La direction voudra peut-être recourir au programme pour perfectionner des employés ayant le potentiel voulu pour occuper des postes de gestion supérieure d'ici quatre ou cinq ans.

	Candidats		Participants	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
1987	0	1	0	1
1988	4	2	1	0
1989	4	3	0	0
1990	1	0	1	0

Tableau 6

Programme des affectations ministérielles

En 1990-1991, 73 employés se sont inscrits au programme des affectations ministérielles pour une première ou une deuxième fois. De ce nombre, 45 ont obtenu des détachements, dont sept à l'extérieur du Ministère. Des 45, 28 faisaient partie de la catégorie Soutien administratif, 13 de la catégorie Administration et service extérieur, un de la catégorie Technique et 3 de la catégorie Scientifique et professionnelle. Lorsqu'ils ont complété leurs affectations, 42,8 p. 100 des employés retournent à leur poste d'attache.

Les demandes ont été plus nombreuses au cours de la première année du programme (103) en raison de la publicité faite au programme et de l'intérêt élevé des employés, mais se sont stabilisées au cours de la deuxième année, bien qu'elles soient encore nombreuses, soit 73. Le PAM s'est montré efficace pour les employés ayant des possibilités limitées de nouvelles affectations.

Au cours du dernier trimestre, la population desservie a connu une légère fluctuation. Le PAM a reçu un nombre plus élevé de demandes d'information et de demandes de participation de la part des professionnels et de la part des hommes au Ministère.

Les gestionnaires perçoivent-ils le programme comme un fardeau additionnel par le fait d'avoir à remplacer un employé en affectation, d'être privé des services de leurs employés les plus performants? Ce programme pourrait-il être davantage amélioré et utilisé par les gestionnaires de CCC dans un contexte élargi de perfectionnement et de formation en cours d'emploi?

La Figure 3 illustre le taux d'utilisation du programme depuis un an. Des possibilités de détachement existent, toutefois, plusieurs projets d'affectation sont retirés en cours de route. Un plus grand nombre de femmes que d'hommes sont inscrits au PAM et les projets proposés varient selon le bureau. Le Bureau de la politique ministérielle et de planification stratégique a soumis le plus grand nombre de projets, le Bureau des corporations et de la politique législative étant au second rang. Le Bureau de la politique de concurrence a inscrit un plus grand nombre d'employés au programme qu'il a soumis de projets et dans l'ensemble, il a proposé le moins de projets.

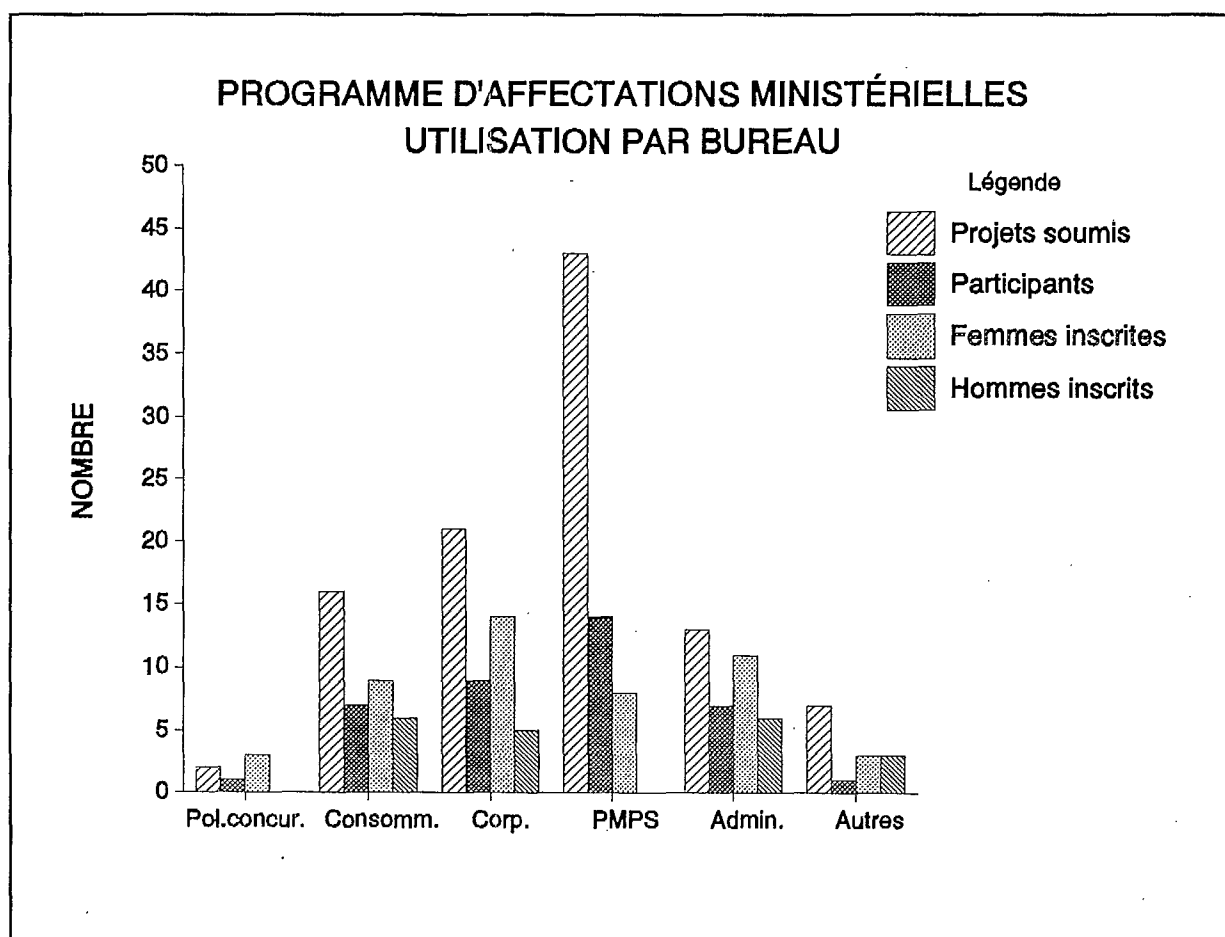


Figure 3

AUTRES INDICATEURS ESSENTIELS DU RENDEMENT

ACTIVITÉS DE CLASSIFICATION

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a accordé une cote pleinement satisfaisante au Ministère, ce qui lui accorde un certain degré de flexibilité dans l'utilisation de comités de classification, de vérifications sur place dans les cas de reclassifications de poste et la sub-délégation administrative de la classification.

Le Ministère a un effectif de 2 239 années personnes et un total de 3 127 postes classifiés (535 pour des périodes spécifiées et 2 592 pour des périodes indéterminées).

Au cours de l'exercice financier 1990/1991, 3 181 activités de classification ont été traitées. Ces mesures représentent divers types de classification:

- 296 postes abolis
- 132 modifications de postes, ex.: modification du numéro de poste
- 439 postes créés
- 328 postes pour période spécifiée prolongée
- 17 postes revus de façon non officielle
- 369 postes reclassifiés
- 662 postes vérifiés et mis à jour
- 938 postes dont le niveau est vérifié, pour raisons d'affectation intérimaire ou de dotation

Le niveau d'activité pour les postes mis à jour et revus est positif en ce qu'il devrait assurer le maintien de la cote ministérielle pleinement satisfaisante lors de la Revue triennale prochaine en 1991/1992. Néanmoins, approximativement 5 p. 100 des descriptions de poste au Ministère sont périmées, surtout dans les groupes CR et AS. Lors du suivi de classification effectué sur place en 1990/1991, 25 postes ont été revus. Le suivi a révélé que 16 p. 100 des tâches décrites ne concordaient pas avec la description de poste.

Les gestionnaires de CCC appuient généralement le programme ministériel de classification et participent à la formation nécessaire afin de siéger aux comités de classification.

Reclassifications

Les données suivantes représentent les reclassifications à la hausse pour 1990/1991:

Catégorie de gestion	2
Scientifique et professionnelle	23
Administration et service extérieur	250*
Technique	57
Soutien administratif	32
<u>Exploitation</u>	<u>5</u>
Total	369

* Sont inclus les reclassifications de 195 Inspecteurs de produits de consommation du groupe PI au groupe PM.

Plusieurs facteurs autres que les réorganisations ont influencé le nombre de reclassifications; ex.: les modifications des normes de classification; des fonctions nouvelles ou modifiées; des autorités additionnelles déléguées et un changement d'orientation dans le mandat d'un programme.

Un nombre de reclassifications surviennent suite au sous-classement de postes dans le cadre des programmes de formation au sein de la Division des Poids et Mesures et de l'Electricité et du Gaz, ainsi qu'au sein du programme d'Examen des brevets.

RÉORGANISATIONS

Suite aux réorganisations impliquant environ 159 postes, 46 postes ont été reclassifiés à la hausse. De ce nombre, 23 reclassifications étaient rétroactives à plus d'un an, ce qui suggère des problèmes de délai dans la mise en oeuvre de certaines réorganisations.

Les gestionnaires ont dépensé plus de 152 000 \$ au cours de l'exercice financier 1989/1990 pour des consultants impliqués dans la rédaction de descriptions de postes et/ou fournissant des avis professionnels en analyse organisationnelle. Du 1er avril au 1er octobre 1990, plus de 60 000 \$ ont été dépensés pour des consultants. Les coûts pour toute l'année financière n'ont pas encore été déterminés mais un montant similaire à l'an dernier est prévu.

EXAMEN DU RENDEMENT ET ÉVALUATION DES EMPLOYÉS

Une comparaison deux dernières années, dans la Figure 4, reflète une hausse des cotes entièrement satisfaisant, entièrement satisfaisant plus et supérieur ainsi qu'une décroissance proportionnelle des cotes exceptionnel et moins que satisfaisant ainsi qu'une légère hausse du nombre d'employés non évalués. Cette situation devrait être revue par les gestionnaires. Est-ce que toutes les exemptions sont raisonnables? Est-ce que tous les employés ont l'occasion de discuter de leurs préoccupations et de leurs intérêts avec leur superviseur?

Pour l'exercice financier 1989/1990, le Ministère a rapporté un taux de retour de 97 p. 100 au Secrétariat du Conseil du Trésor. Ce taux inclut les exemptions légitimes.

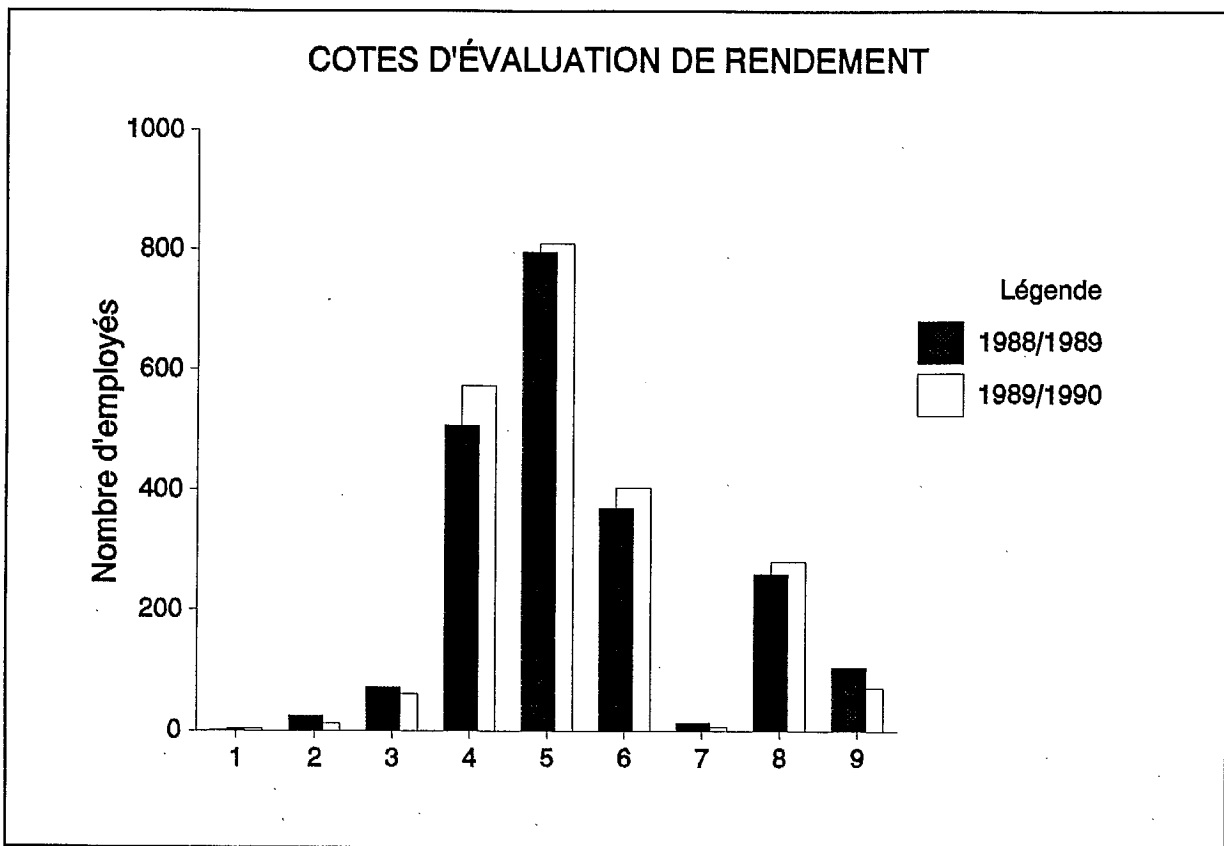


Figure 4

- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| 1 = Non satisfaisant | 6 = Supérieur |
| 2 = Satisfaisant | 7 = Exceptionnel |
| 3 = Entièrement satisfaisant - | 8 = Employés non évalués |
| 4 = Entièrement satisfaisant | 9 = Employés en stage |
| 5 = Entièrement satisfaisant + | |

TEMPS SUPPLÉMENTAIRE

Les coûts du temps supplémentaire pour 1990/1991 sont comparables à ceux de l'an dernier et sont répartis par Bureau au Tableau 7. Ils ne tiennent pas compte des congés compensatoires. Comparativement, les coûts pour 1989/1990 étaient de 2 199 000 \$.

COÛTS DU TEMPS SUPPLÉMENTAIRE PAR BUREAU	
1 avril 1990 - 31 mars 1991	
Bureau	Coûts (\$000)
Consommation	341,066
Corp. pol. lég.	1,314,558
Pol. de concurrence	43,619
Finance et admin.	336,010
PMPS	59,064
Autres	107,274
TOTAL	2,201,591

Tableau 7

Comme il est indiqué au Tableau 8, seulement une partie des heures accumulées ont été prises en congés compensatoires à l'administration centrale. Dans les régions, cependant, les congés compensatoires égalent les heures accumulées. Les restrictions budgétaires imposées aux salaires justifient une vérification plus stricte de l'utilisation des heures supplémentaires. Le tableau indique les jours supplémentaires déclarés et ne tient pas compte des heures supplémentaires effectuées par les employés dans le cadre de leurs journées ouvrables.

Temps supplémentaire pris en temps compensatoire				
1 avril 1990 au 31 mars 1991				
Bureau	Administration Centrale		Régions	
	Jours accumulés	Jours utilisés	Jours accumulés	Jours utilisés
Consommation	109.4	53.7	812.6	812.6
Corp. pol. lég	169.1	110.3	1.7	1.7
Pol. concur.	29.0	16.0	8.1	8.1
Fin. & admin.	237.7	164.7	-----	-----
PMPS	221.5	140.5	-----	-----
Autres	63.0	43.2	-----	-----
TOTAL	829.7	528.4	822.4	822.4

Tableau 8

UTILISATION DES CONGÉS DE MALADIE

Bien que le taux d'utilisation des congés de maladie à CCC soit légèrement supérieur à la moyenne dans la Fonction publique depuis deux ans, ce fait est essentiellement attribuable aux congés de maladie prolongés pris par certains employés plutôt qu'à la fréquence générale des congés qui sont pris. Il y a une tendance générale au Ministère à utiliser plus de congés de maladie durant le dernier trimestre de l'exercice financier.

Le Tableau 9 montre que cette utilisation est plus élevée dans les régions dans le Bureau de la politique de concurrence et celui de la consommation. Toutefois, cette situation s'explique par des cas d'accidents du travail au Bureau de consommation et de congés de maladie pour une période prolongée dans le cas de trois employés au Bureau de la concurrence.

Utilisation des congé de maladie				
Bureaux	Administration Centrale		Régions	
	Employés	Jours moyens par employé	Employés	Jours moyens par employé
Consommation	234	6.0	776	10.4
Corp.pol.lég	500	8.7	104	7.2
Pol. Concur.	199	5.6	69	11.2
Fin.& admin.	224	7.5	---	----
PMPS	167	6.8	---	----
Autres	82	8.4	---	----

Tableau 9

ACCIDENTS

Le Tableau 10 décrit le nombre et les répercussions des accidents survenus au Ministère au cours des trois dernières années. L'augmentation du nombre de jours perdus depuis le 1^{er} avril 1990 est attribuable surtout à quelques accidents que la Commission des accidents du travail étudie actuellement et qui font l'objet d'une enquête afin de déterminer s'il faudrait procéder à la mise à la retraite pour des raisons médicales ou recourir à d'autres modalités de cessation d'emploi. Le Ministère poursuit sa politique dynamique en matière de sécurité et santé au travail.

Année	# d'accidents	Jours perdus
1988/1989	108	1749.5
1989/1990	97	750.0
1990/1991	74	1628.5

Tableau 10

MOYENS DE RECOURS

En général, les employés ne font pas appel au processus officiel de recours pour exprimer leur insatisfaction.

Griefs de classification

En 1990-1991, sur un total possible de 1 031 décisions de classification des postes existants, seulement 9 ont donné lieu à des griefs.

Il existe présentement des problèmes de planification d'horaire pour les séances de griefs qui sont maintenant la responsabilité des représentants des employés.

Huit autres griefs ont été le résultat de l'introduction de nouvelles normes de classification.

<u>Années</u>	<u>Nombre de griefs reçus</u>	<u>Nombre de griefs traités</u>
1988/1989	6	2
1989/1990	1	0
1990/1991	9	0
TOTAL	16	2

Tableau 11

Griefs relatifs aux relations du travail

Il y a eu une augmentation importante du nombre de griefs relatif aux relations de travail, résultant surtout de trois événements : l'annonce par le Conseil du Trésor des rajustements d'équité salariale pour les groupes CR et ST que l'AFPC a trouvé inacceptables (110 griefs); la date d'entrée en vigueur de la reclassification des inspecteurs des produits de consommation du groupe PI au groupe PM (131 griefs) et l'annonce du Conseil du Trésor de la discontinuation du supplément de rémunération du Québec (59 griefs). Néanmoins, les relations entre le Ministère et les agents de négociation demeurent harmonieuses.

	1988/1989	1989/1990	1990/1991
Régions	88	46	305
Administration Centrale	14	8	6
Total	102	54	311

Tableau 12

Appels

Au nombre des modalités de sélection qui prévoient un recours formel dans la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique (c'est-à-dire les concours, les mutations, les nominations intérimaires, les reclassifications), 13 seulement ont fait l'objet d'appels, dont 5 ont été retirés avant l'audience, 5 rejetés après l'audience et 3 rejetés faute de compétence.

	Retirés	Rejetés	Accueillis
1988	6	3	0
1989	5	5	5
1990	5	8	0

Tableau 13

SERVICES DE CONSEILS AUX EMPLOYÉS

Ces services se sont occupés depuis deux ans de certains problèmes de communication entre superviseur et employé dont la plupart, cependant, concernait le travail, les différends entre superviseur et employé, le stress et l'épuisement ou l'insatisfaction au travail. Les gestionnaires intermédiaires sont particulièrement vulnérables à cet égard puisqu'ils ont tendance à vouloir alléger le fardeau de leurs subalternes tout en continuant à respecter leurs propres délais d'exécution.

Les autres motifs de consultation étaient les problèmes familiaux qui sont parfois intimement reliés au stress au travail. Le contexte économique actuel, la nécessité de travailler plus fort avec moins de moyens et l'insécurité ont créé un sentiment de malaise qui a eu des répercussions sur le moral des employés.

La décision d'offrir ces services sur une base contractuelle par le biais des services de Santé et Bien-être Canada, pour les employés de l'administration centrale et toutes les régions sauf la région des Prairies, assurera le maintien de services de consultations personnelles.

PRÉOCCUPATIONS FUTURES

- **RELATIONS EMPLOYEUR/EMPLOYÉ**

Maintenir les efforts pour impliquer les employés dans les questions qui ont trait à leur travail.

- **PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES AU STADE INITIAL DE LA PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE**

L'intégration des besoins en ressources humaines aux préoccupations budgétaires et de programmes.

- **LA FORMATION ET LE PERFECTIONNEMENT COMME PRÉOCCUPATION MAJEURE AU MINISTÈRE**

Le suivi de cette activité est essentiel pour assurer une utilisation efficiente des budgets des opérations.

- **FORMATION DE GRADUÉS AU NIVEAU DE LA MAÎTRISE**

La planification de cette activité devra également inclure des opportunités de perfectionnement pour des employés du Ministère.

- **REPRÉSENTATION DE TOUS LES CANADIENS AU SEIN DE LA FONCTION PUBLIQUE**

Ceci est une priorité renouvelée du gouvernement dans la stratégie des parts fixées pour l'équité d'emploi. Faire usage de toutes les occasions pour recruter des personnes des groupes sous-représentés.

- **VIEILLISSEMENT DE L'EFFECTIF**

La pénurie de travailleurs spécialisés prévue et la représentation de 67 p. 100 des travailleurs entre 35 et 54 ans d'ici l'an 2000, provoquera une forte demande pour augmenter leurs connaissances et retenir leurs services.

- **JEUNES RECRUES**

Ils seront la minorité en l'an 2000, à moins que la structure soit plus flexible, travail par projet et reconnaissance de leurs aptitudes, sinon ils auront peu d'influence et risquent de chercher un emploi alternatif.

- **PRÉOCCUPATION CONTINUE DE L'IMPACT DES DÉVELOPPEMENTS TECHNOLOGIQUES QUI CHANGENT LE MARCHÉ DU TRAVAIL**

Des changements dans les structures de l'organisation et des tâches en résulteront.

- **BESOINS ET ASPIRATIONS DES TRAVAILLEURS**

Les employés chercheront la motivation dans l'accomplissement personnel et la participation au processus décisionnel. Il faudra adapter les conditions de travail aux changements.

INDEX DES SUJETS	PAGE
Accidents	24
Appels	26
Classification	20
Congés de maladie	24
Dotation	10
Emplois de durée déterminée	10
Employés indéterminés	4
Étude du rendement et évaluation des employés	22
Étudiants	11
Formation	14
Formation des EX/SM	16
Formation en tant que priorité continue	16
Formation linguistique	9
Griefs de classification	25
Griefs de relations de travail	25
Nominations intérimaires	12
Postes de durée déterminée	10
Profil d'âge	5
Programme d'affections de carrière	17
Programme des affectations ministérielles.	18
Promotions	11
Réaménagement des effectifs	13
Reclassifications	21
Reconnaissance	13
Réorganisations	21
Représentation anglophone et francophone	8
Représentation des autres groupes cibles	7
Représentation des femmes	6
Services de conseils aux employés	26
Temps supplémentaire	23