



Gouvernement du Canada
Ministère des Communications

Government of Canada
Department of Communications

LES CHANGEMENTS QUI S'IMPOSENT

Direction générale de la gestion des ressources humaines

Janvier 1989

Canada

LES CHANGEMENTS QUI S'IMPOSENT

Partie I - Introduction

1. Nouvelle philosophie de gestion
2. Contexte
 - 2.1 - Étude de Zussman, 1986
 - 2.2 - Plan de travail du CHFPD
 - 2.3 - Comité de la communication interne
 - 2.4 - Énoncé de mission et principes directeurs du MDC
 - 2.5 - Modèle "cascade" d'évaluation du rendement
3. Responsabilités à l'égard des mesures à prendre

Partie II - Plan de mise en oeuvre des changements

4. Premières étapes
 - 4.1 - Ressources externes
 - 4.2 - Réunions des chefs de file des secteurs
 - 4.3 - Modèle "cascade" d'évaluation du rendement
5. Gestion
 - 5.1 - Principales constatations
 - 5.2 - But des initiatives
 - 5.3 - Initiatives
 - 5.3.1 - Visibilité de la haute direction
 - 5.3.2 - Mini-sessions sur des questions de gestion
 - 5.3.3 - Attention de la haute direction aux questions de gestion du personnel
 - 5.3.4 - Nécessité de pouvoir gérer du personnel
 - 5.3.5 - Réunions annuelles
 - 5.3.6 - Comité interne contre la bureaucratisation
 - 5.3.7 - Liens entre les plans stratégiques et les plans opérationnels
6. Fierté
 - 6.1 - Principales constatations
 - 6.2 - But des initiatives
 - 6.3 - Initiatives
 - 6.3.1 - Énoncé simplifié de la mission du Ministère
 - 6.3.2 - Guide de l'employé
 - 6.3.3 - Débat sur la mission du Ministère
 - 6.3.4 - Reconnaissance des réalisations
 - 6.3.5 - Visite des locaux
 - 6.3.6 - Vingtième anniversaire

7. Bien-être des employés

- 7.1 - Principales constatations
- 7.2 - But des initiatives
- 7.3 - Initiatives
 - 7.3.1 - Récompenses financières et reconnaissance des mérites
 - 7.3.2 - Encouragement des supérieurs à utiliser leurs pouvoirs
 - 7.3.3 - Bureau de paye
 - 7.3.4 - Installations

8. Communications

- 8.1 - Principales constatations
- 8.2 - But des initiatives
- 8.3 - Initiatives
 - 8.3.1 - Rapport annuel
 - 8.3.2 - Examens périodiques
 - 8.3.2.1 - "Communigram"
 - 8.3.2.2 - Médias internes
 - 8.3.2.3 - Attitudes des employés
 - 8.3.3 - Bulletins sur des questions de fond
 - 8.3.4 - Projet relié aux valeurs
 - 8.3.5 - Comités
 - 8.3.6 - Système de communication phonique
 - 8.3.7 - Plans de communication
 - 8.3.8 - Info-midi
 - 8.3.9 - Visites d'une journée à un autre poste
 - 8.3.10 - Renseignements sur des questions qui intéressent diverses parties du portefeuille

9. Personnel de soutien

- 9.1 - Principales constatations
- 9.2 - But des initiatives
- 9.3 - Initiatives
 - 9.3.1 - Consultation plus poussée des utilisateurs
 - 9.3.2 - Aide technique
 - 9.3.3 - Participation du personnel de soutien
 - 9.3.4 - Habilitation du personnel de soutien
 - 9.3.5 - Garderies en milieu de travail
 - 9.3.6 - Formation à la surveillance du personnel de soutien

10. Mérite et chances de promotion

- 10.1 - Principales constatations
- 10.2 - But des initiatives
- 10.3 - Initiatives
 - 10.3.1 - "Promotions latérales"
 - 10.3.2 - Orientation professionnelle des employés qui ont atteint un plafond
 - 10.3.3 - Centres de renseignements professionnels

- 11. Formation
- 11.1 - Principales constatations
- 11.2 - But des initiatives
- 11.3 - Initiatives
- 11.3.1 - Changement d'orientation dans la formation à la surveillance
- 11.3.2 - Cours internes
- 11.3.3 - Augmentation des ressources de formation

12. Conclusion

Partie I - Introduction

1. NOUVELLE PHILOSOPHIE DE GESTION

Jusqu'ici, le MDC s'est bien tiré d'affaires avec sa philosophie consistant à assurer l'exécution du travail et à résoudre les problèmes. Toutefois, la compression des services et le manque de ressources signifient que nous devons maintenant veiller non seulement à ce que les tâches soient exécutées, mais à ce qu'elles le soient de la manière la plus efficace possible. Pour y arriver, nous devons nous assurer que tous les membres de notre personnel fournissent une contribution maximale, qu'ils ont l'occasion de bien utiliser leurs aptitudes et leurs talents, qu'ils ont le sentiment d'avoir réussi, qu'ils éprouvent le moins possible de frustrations et que leur moral est bon. En résumé, nous devons nous assurer qu'ils sont bien gérés. Cela exige de donner une nouvelle orientation à notre conception de la gestion.

Notre nouvelle philosophie reconnaît explicitement que, pour travailler efficacement comme équipe à l'atteinte de ces objectifs, un groupe doit avoir des gestionnaires éclairés et capables de le diriger et de le motiver de manière efficace. Elle favorise un style de gestion plus ouvert. Elle encourage les gestionnaires à chercher plus activement à connaître l'opinion des employés à propos des problèmes et de leurs solutions. Elle vise à ce que les employés prennent davantage en main leur propre vie professionnelle. Elle accorde plus d'importance aux personnes et à la gestion. Elle nous amènera à nous préoccuper davantage des individus et à tenir compte des aspects humains dans nos décisions de gestion.

La nouvelle philosophie de gestion signifie que les gestionnaires ne seront pas jugés uniquement en fonction de leurs réalisations, mais également en fonction de ce qu'ils exigent de leurs subalternes. Au MDC, le bon gestionnaire sera celui qui atteindra non seulement tous ses objectifs, mais qui trouvera du temps, au milieu de ses nombreuses tâches, pour parler aux employés, pour leur communiquer ses impressions, positives ou négatives, sur leur rendement. Les membres de la haute direction (le sous-ministre et les sous-ministres adjoints) seront des dirigeants dont les employés reconnaîtront le leadership et dont ils connaîtront les convictions et les principes.

.../5

2. CONTEXTE

2.1 ÉTUDE DE ZUSSMAN, 1986

En 1986, M. David Zussman de l'Université d'Ottawa, a mené une étude sur les attitudes des cadres dans le secteur privé et le secteur public. Il a constaté que la fierté d'appartenir à un ministère était à la baisse parmi les fonctionnaires fédéraux, tout comme leur sentiment d'appartenance à un ministère. Cela était d'autant plus vrai que le nombre de paliers séparant les employés du sous-ministre augmentait.

2.2 PLAN DE TRAVAIL DU CHFPD

En réponse à ces constatations, le Comité des hauts fonctionnaires chargé du Personnel de Direction (CHFPD) a élaboré un plan de travail comprenant des initiatives destinées à corriger la situation, notamment la mise sur pied de plusieurs groupes de travail, tel celui dirigé par M. Ramsay Withers, alors sous-ministre de Transports Canada, à propos du rôle des gestionnaires de la Fonction publique. Dans son rapport, ce groupe recommandait que la gestion ait un caractère plus personnel et que les gestionnaires jouent un rôle de chef de file.

M. Gaétan Lussier, alors sous-ministre d'Emploi et Immigration Canada, a présidé un comité qui s'intéressait aux valeurs de la Fonction publique. Ce comité a examiné la signification de nos valeurs et divulgué un document de travail, intitulé Valeurs fondamentales, dans lequel il affirmait que les trois grandes valeurs de la Fonction publique fédérale étaient le respect, la sensibilité et la responsabilité. Le travail de ce comité a suscité des discussions ainsi que des initiatives ministérielles à l'échelle de l'administration publique.

2.3 COMITÉ DE LA COMMUNICATION INTERNE

Le troisième comité est celui de la communication interne (CCI), présidé par le sous-ministre des Communications, M. Alain Gourd. Ce comité a conclu que les communications avec les employés ne se limitaient pas à la bonne utilisation des médias internes, mais englobaient les rapports journaliers entre surveillants et subalternes, à tous les niveaux. Il a entendu des chefs d'organismes du secteur privé et du secteur public qui lui ont dit que la bonne gestion du personnel n'était pas simplement, à leur avis, une façon civile et courtoise de se comporter, mais qu'elle était essentielle au succès de leur organisme. Les branches d'activité qui ne sont pas de grandes consommatrices de capitaux,

c'est-à-dire les industries de l'âge de l'information, n'avaient pas à compter sur des rouages bien graissés pour produire, mais plutôt sur un personnel bien motivé et enthousiaste. La tâche principale des gestionnaires consistait donc à entretenir cette motivation et cet enthousiasme.

Le CCI a entrepris plusieurs études. L'une d'entre elles, intitulée La communication interne dans d'autres grandes organisations, a été publiée par la Direction de l'évaluation des programmes (DPE) du MDC. Les constatations renfermées dans cette étude ressemblent à ce qui a déjà été dit au CCI. Les organismes dont le personnel donne un rendement supérieur possèdent des caractéristiques communes qu'on peut résumer ainsi :

- ils ont une identité forte, qu'ils apprécient et cultivent avec le plus grand soin;
- ils ont une idée très nette de leur raison d'être et ils la transmettent efficacement à leur personnel; et
- la direction personnifie de façon exemplaire l'identité et la raison d'être de l'organisme.

Ces organismes ont aussi en commun des doctrines opérationnelles de base qui cimentent l'intégrité organisationnelle :

- ils estiment et encouragent le service au client; et
- ils manifestent concrètement la grande importance qu'ils accordent à leurs employés.

Cette étude confirme la décision, prise par la direction du MDC, d'effectuer un très large examen des activités du Ministère afin d'aider les employés à raviver leur fierté à l'égard du travail qu'ils effectuent.

2.4 ÉNONCÉ DE MISSION ET PRINCIPES DIRECTEURS DU MDC

Le Ministère a entrepris l'examen de sa raison d'être au moyen d'un processus faisant largement appel aux employés de tous les niveaux. Des groupes de travail formés d'employés ont élaboré les éléments d'un énoncé de mission et des principes directeurs et les ont soumis à l'attention de la haute direction. Celle-ci a ensuite préparé l'ébauche d'un énoncé de mission qui a été validée par plus de 1 800 employés qui ont bien voulu participer aux nombreuses séances de discussion organisées à cette fin. A la

.../7

suite de ces séances des modifications finales ont été apportées en fonction des commentaires recueillis. Vous trouverez ci-dessous l'essence de la mission du Ministère. Le texte complet a déjà été distribué à tous les employés à l'automne de 1988.

NATION-BUILDING/BÂTIR LE PAYS

HELPING CANADIANS SHARE THEIR IDEAS, INFORMATION AND DREAMS

C'EST AUSSI AIDER LES CANADIENS À PARTAGER LEURS IDÉES, LEURS INFORMATIONS ET LEURS RÊVES

La mission du Ministère comporte donc deux volets : veiller à ce que nos systèmes de communications se développent de façon ordonnée à la fine pointe de l'évolution internationale et mettent à la disposition de tous les Canadiens les services les plus perfectionnés à un prix abordable; ensuite, faire en sorte que ces mêmes systèmes offrent aux Canadiens la liberté de choisir un large éventail de produits culturels et de services d'information canadiens parmi toute la gamme de productions internationales diffusées par nos réseaux de communications. Notre plus grand défi consiste à trouver un point d'équilibre entre les exigences de ces deux volets, afin de servir les meilleurs intérêts du pays tout en stimulant notre créativité.

En veillant à ce que la mission du ministère des Communications de BÂTIR LE PAYS demeure la clé de notre créativité et de notre épanouissement en tant que peuple - nous nous devons de faire preuve de leadership et de constance, ce qui suppose que nous sachions profiter des leçons du passé, nous adapter aux réalités changeantes de l'heure et préparer l'avenir. Les principes opérationnels suivants, fondés sur le respect des valeurs humaines, guident les activités quotidiennes du Ministère :

- LE SERVICE EN TANT QUE BUT PRIMORDIAL
- LE BIEN-ÊTRE DE L'INDIVIDU
- LA BONNE GESTION
- UNE COMMUNICATION EFFICACE
- LA RECONNAISSANCE DES RÉALISATIONS
- LE TRAVAIL D'ÉQUIPE ET LES VALEURS COMMUNES

Ces principes directeurs, annexés à l'énoncé de mission, donnaient également certains indices quant aux problèmes qui existent au Ministère, du moins du point de vue des employés.

2.5 ÉVALUATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU MDC

Le MDC n'était pas inclus dans l'étude effectuée par M. Zussman en 1986. Les constatations de celui-ci étaient-elles valables pour nous? Pour le savoir, le MDC a décidé de faire une étude semblable. La DPE a fait une évaluation de la gestion des ressources humaines et a consulté M. Zussman sur certaines questions.

L'étude a été effectuée en février et mars 1988. Chaque employé a reçu un questionnaire qu'on lui demandait de remplir et de renvoyer. Près de 1 600 employés l'ont fait. Cela correspond à un taux de réponse de 67 %, qui est considéré comme très bon. De même, les répondants représentaient très bien l'ensemble du Ministère : dans aucun groupe, la participation n'a été nettement insuffisante ou nettement trop forte par rapport à l'ensemble. Les données étaient d'excellente qualité et correspondaient aux commentaires faits par écrit par plus de la moitié des répondants. Les résultats obtenus donnaient donc une image fidèle de la situation qui régnait au Ministère.

Les employés trouvaient, dans l'ensemble, que leur emploi était intéressant (67 %) et stimulant. Ils étaient satisfaits (61 %) de l'autonomie qu'ils ont dans leur travail et estimaient (67 %) qu'ils font un travail utile. Par conséquent, le travail effectué fournissait une base solide pour la satisfaction professionnelle et était généralement source de sentiments positifs.

Les employés étaient cependant moins satisfaits des occasions d'avancement, de la formation reçue et de l'application du principe du mérite. De plus, un très faible pourcentage d'employés estimaient que le Ministère s'intéresse véritablement au bien-être et à la satisfaction de ses employés.

Il était évident que les employés n'éprouvaient pas autant de satisfaction qu'ils l'auraient pu et que cette situation était attribuable à des frustrations dues à l'environnement plutôt qu'à un désenchantement à l'égard du travail à effectuer.

Enfin, les employés avaient une image négative de tous les niveaux de la gestion, bien qu'elle fût plus négative pour les autres supérieurs et la haute direction que pour les supérieurs immédiats.

Cette évaluation a permis de confirmer scientifiquement ce que les employés semblaient exprimer pendant l'établissement de l'énoncé de mission. Une évaluation semblable sera reprise tous les deux ans afin de donner une idée des progrès effectués.

3. RESPONSABILITÉS À L'ÉGARD DES MESURES À PRENDRE

Même si l'évaluation portait principalement sur la gestion des ressources humaines, les questions soulevées ne relèvent pas toutes exclusivement de la Direction générale des ressources humaines. La gestion du personnel est l'une des responsabilités principales de tous les gestionnaires du MDC. Les programmes proposés ne résoudreont pas les questions soulevées par l'établissement de l'énoncé de mission ou par l'évaluation, à moins qu'ils ne s'accompagnent d'une attention visible accordée aux personnes par tous les niveaux de gestion à la grandeur du MDC. Il s'agit de questions de gestion hiérarchique, pas seulement de problèmes de pratiques et de systèmes relatifs au personnel.

Pour cette raison, il est proposé que toutes les directions générales élaborent et mettent en oeuvre un plan d'action qui sera compatible avec le plan d'ensemble. Les mesures décentralisées prises par tous les directeurs généraux appuieront la mise en oeuvre des changements à l'échelle du MDC.

La DGHR, tout comme la DGSP, la DGIS, la DGAT et d'autres directions générales, peuvent fournir des programmes centralisés pour appuyer les changements requis, mais elles ne peuvent effectuer ces changements. Gestionnaires et employés sont les seuls à pouvoir le faire.

Partie II - Plan de mise en oeuvre des changements

4. PREMIÈRES ÉTAPES

4.1 RESSOURCES EXTERNES

Pour guider le Ministère dans le processus de changement, chaque secteur voudra peut-être recourir à un spécialiste en gestion des changements organisationnels. Ce spécialiste sera appelé à organiser des groupes soucieux du sort des employés chargés de valider le plan d'action et d'en évaluer les résultats. Ce spécialiste sera également appelé à aider chaque secteur à établir son propre plan d'action pour appuyer le plan global relatif aux changements à effectuer. (Responsabilité principale : les SMA)

4.2 RÉUNIONS DES CHEFS DE FILE DES SECTEURS

Il sera nécessaire de faire part à tous les employés de cette détermination à effectuer des changements. L'une des façons d'y arriver consisterait à tenir des réunions d'une journée ou deux pour toutes les personnes du MDC qui surveillent d'autres employés, depuis le sous-ministre jusqu'aux surveillants hiérarchiques de l'échelon le plus bas. Ce n'est pas un critère fréquemment utilisé pour déterminer les groupes visés au MDC, mais il importe de le faire. Si nous voulons accorder plus d'importance à la gestion du personnel, nous devons nous occuper davantage de ceux qui s'acquittent de cette fonction.

Comme il a été mentionné précédemment, un expert-conseil de l'extérieur pourrait aider les secteurs à organiser les réunions de leurs chefs de file. (Responsabilité principale : les SMA)

Les objectifs de ces réunions seraient les suivants: déterminer, en termes concrets, les changements que l'on veut apporter; connaître les vues des chefs de file du MDC; leur permettre d'exprimer leurs réticences ainsi que leurs inquiétudes. On pourrait étudier en détail le plan de mise en oeuvre des changements et demander que chaque direction générale, à la fin des réunions, élabore son propre plan. Ces réunions devraient être enregistrées sur bande magnétoscopique. Un document audio-visuel devrait être produit comme premier moyen de renseigner tous les employés du MDC au sujet du plan de mise en oeuvre des changements. Un plan complet de communication devrait être élaboré pour chaque initiative proposée dans le plan d'action. (Responsabilité principale : DGIS)

4.3 "MODÈLE CASCADE" D'ÉVALUATION DU RENDEMENT

D'après cet arrangement, le sous-ministre met le processus en branle en rédigeant les évaluations de ses sous-ministres adjoints afin de leur transmettre les messages et les priorités qui lui ont été communiqués par le greffier du Conseil privé, le ministre et le Cabinet. A la deuxième étape, les sous-ministres adjoints transmettent ces messages dans les évaluations des directeurs généraux. À chaque niveau, les supérieurs devront travailler avec leurs subalternes directs pour les aider à formuler les objectifs du niveau inférieur.

Cet arrangement attire l'attention, pendant le déroulement du processus d'évaluation, non seulement sur l'évaluation du rendement de l'année écoulée, mais également sur les objectifs particuliers ou généraux de l'année à venir. Tout le MDC est informé d'une orientation ou d'un but. L'équipe d'évaluation de la gestion des ressources humaines a constaté que le but poursuivi est un peu obscur au MDC. Cette nouvelle insistance pourrait être l'un des instruments nécessaires pour transmettre un message à l'échelle de l'organisation à propos de l'orientation que nous aurons prise.

Un processus d'évaluation continue du rendement peut avoir des répercussions sur plusieurs des sujets d'inquiétude soulevés dans l'évaluation de la gestion des ressources humaines. Il peut inciter les supérieurs à manifester leur souci du bien-être des employés en leur offrant des occasions de parler des conditions de travail et d'accepter certaines améliorations. Il offre des occasions d'établir des communications entre les employés et leur supérieur afin qu'ils puissent parler périodiquement de leurs objectifs et de leur rendement, de façon franche et honnête en même temps que bienveillante. Il offre aux gestionnaires des occasions d'indiquer une orientation à prendre et de faire connaître leurs réactions. Enfin, il encourage les supérieurs à planifier la formation et le perfectionnement des employés et à rattacher davantage l'évaluation du rendement de leurs subalternes à l'avancement professionnel de ces derniers.

Pour ces raisons, le modèle cascade pourrait contribuer sensiblement au déroulement du processus de changement. (Responsabilité principale : SM, DGHR).

5. GESTION

5.1 PRINCIPALES CONSTATATIONS DE L'ÉVALUATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES À PROPOS DE LA GESTION

Les employés ont une image négative de la gestion. Dans une grande proportion, ils estiment que peu d'efforts sont consacrés aux activités quotidiennes de gestion, voire aucun. Vu que les supérieurs immédiats ont une influence plus grande sur le milieu de travail quotidien des employés, ce problème est plus sérieux, même si l'image est effectivement plus négative en ce qui concerne les autres supérieurs et la haute direction. Toutefois, il ne faut pas oublier que chaque gestionnaire du MDC est le supérieur immédiat de quelqu'un. Ce problème ne concerne donc pas expressément les surveillants des niveaux inférieurs.

Les résultats de l'enquête indiquent que les employés ne reçoivent pas régulièrement de réactions de la part de leurs supérieurs ni d'orientation ou d'indications pour l'organisation de leur travail. Ils ont besoin d'être plus renseignés sur la planification pour les groupes et l'ensemble du Ministère et veulent que l'on consacre plus d'énergie à la planification des carrières. En résumé, les employés affirment qu'ils ne sont pas gérés de manière efficace par leurs supérieurs immédiats.

Le problème est moins net en ce qui concerne les autres supérieurs et les membres de la haute direction. D'après les résultats, ceux-ci consacrent encore moins d'efforts que les supérieurs immédiats aux activités de gestion. De nombreux employés ont déclaré qu'ils ne savent pas exactement qui sont ces personnes, et encore moins ce qu'elles font.

5.2 BUT DES INITIATIVES DÉCOULANT DES CONSTATATIONS À PROPOS DE LA GESTION

Le problème qui existe au MDC ne concerne pas seulement l'image qu'on se fait de la gestion, mais également la pratique de la gestion. Pendant les dernières années, les activités du MDC ont augmenté en même temps que sa taille diminuait. Cela signifie que, chaque fois, même si les questions relatives au personnel sont les plus importantes, de nombreux gestionnaires se sont sentis contraints de considérer plutôt les tâches à exécuter. Les initiatives mentionnées ci-après visent à souligner que les préoccupations à l'égard des personnes sont de toute première importance et à encourager chaque gestionnaire à leur accorder l'importance voulue. Ces préoccupations n'auront évidemment guère de conséquences si elles ne s'accompagnent pas d'une modification appropriée de l'ordre de priorité relatif aux tâches de chaque gestionnaire du MDC.

5.3 INITIATIVES

5.3.1 Visibilité de la haute direction

Afin d'améliorer leur image aux yeux des employés, les membres de la haute direction (le sous-ministre et les sous-ministres adjoints) doivent prendre le temps de visiter régulièrement les employés ordinaires à leur lieu de travail pour parler du travail de ceux-ci.

En visitant les employés, les membres de la haute direction peuvent communiquer directement avec eux et voir ce qu'ils font, comment ils le font et quelles sont leurs attitudes. En même temps, ils peuvent faire connaître leurs priorités, leurs vues et leurs préoccupations. Cette pratique manifeste qu'ils portent un intérêt personnel aux employés, tout en leur donnant l'occasion de sonder l'atmosphère et les conditions de travail. Ces visites fournissent des occasions de sensibiliser les employés à l'importance de la surveillance. Elles fournissent également l'occasion de leur manifester de la confiance. L'enthousiasme à l'égard des objectifs, l'appréciation du bon travail, le respect de l'importance et de la dignité des personnes concourent tous à donner l'impression durable que les membres de la haute direction s'intéressent à leurs subalternes et au travail qu'ils effectuent. (Responsabilité principale : SM, les SMA).

En outre, tous les gestionnaires devraient prévoir des rencontres régulières avec les employés qui se trouvent deux niveaux au-dessous du leur, c'est-à-dire avec ceux qui relèvent des personnes qu'ils surveillent directement. Ces rencontres sont également des occasions de communiquer directement avec les employés et de mieux les comprendre. (Responsabilité principale : les gestionnaires).

Un moyen rapide de rendre plus visibles les membres de la haute direction consiste à tenir les réunions du Comité de gestion supérieure à différents endroits dans le MDC, que ce soit à l'extérieur de l'administration centrale ou simplement à différents étages de l'administration centrale. (Responsabilité principale : SM, les SMA).

De plus, le Comité de gestion supérieure devrait essayer d'inviter des employés des niveaux inférieurs (des exécutants) à lui faire des exposés. Cela donnerait aux membres de la haute direction une autre occasion de connaître les employés et de comprendre certaines opinions qui ont cours aux autres paliers de l'organisation. Cela permettrait également aux employés de rencontrer les membres de la haute direction et leur donnerait l'expérience de présenter un exposé à un groupe de personnes de niveau supérieur. (Responsabilité principale : SM, les SMA).

5.3.2 Mini-sessions sur des questions de gestion

De courtes sessions d'information ou de formation devraient être offertes aux gestionnaires de tous les niveaux du MDC. Les objectifs de ces sessions consisteraient à tenir les gestionnaires au courant des questions de gestion et à leur fournir une tribune pour en discuter.

Les sujets devraient se rapporter à la gestion du personnel et aux aptitudes en relations humaines, notamment à l'établissement d'objectifs, à la façon de fournir et d'obtenir des réactions au sujet du rendement, à la façon de traiter les employés dont le rendement est à peine acceptable, à la gestion du temps, à la gestion du stress, à la manière d'obtenir quelque chose de son supérieur, aux relations interpersonnelles et à la communication, comme la formation à l'affirmation de soi ou l'écoute active. (Responsabilité principale : DGHR).

5.3.3 Attention de la haute direction aux questions de gestion du personnel

Le Comité de gestion supérieure devrait se réserver régulièrement du temps pour s'occuper des questions qui surgissent au MDC à propos de la gestion du personnel. Le temps supplémentaire consacré à ces questions accélérera les mesures destinées à les régler en même temps qu'il servira à convaincre les gestionnaires intermédiaires de l'importance de ces questions. (Responsabilité principale : SM, les SMA).

5.3.4 Nécessité de pouvoir gérer du personnel

Les membres de la haute direction du MDC devraient donc inclure, comme exigence fondamentale pour la dotation des postes de tous les niveaux comprenant de la surveillance, une capacité manifeste à gérer du personnel. A la longue, cela amènera à se soucier davantage des personnes au MDC. A brève échéance, cela transmettra un message très clair au sujet de ce qui est important pour obtenir une promotion au MDC. (Responsabilité principale : SM, les SMA, les DG).

5.3.5 Réunions annuelles

Des réunions régulières pour discuter de l'avancement dans la réalisation de ce plan ou de la mise en oeuvre de l'énoncé de mission et des principes directeurs pourraient servir à la fois d'évaluations et de stimulants pour des progrès ultérieurs. Les réunions de tout le personnel chargé de fonctions de surveillance pourraient se répéter et devenir des activités annuelles. Une allocution du ministre au sujet des réalisations du MDC pendant l'année écoulée et de l'orientation à prendre pour l'année qui

vient devrait faire régulièrement partie de ces réunions. Elle devrait être suffisamment concrète pour dire quelque chose à ceux qui se trouvent dans les tranchées. Elle devrait être enregistrée sur bande magnétoscopique pour être largement diffusée à ceux qui n'auront pas assisté aux réunions. (Responsabilité principale : les SMA, DGIS).

5.3.6 Comité interne contre la bureaucratisation

En mettant en oeuvre le protocole d'entente concernant l'accroissement des pouvoirs et des responsabilités ministériels (APRM), nous devons éviter de créer des mécanismes inutiles de contrôle interne qui pourraient surgir spontanément pour remplacer ceux qui étaient imposés par des organismes centraux. Un comité dont les membres proviendraient de divers niveaux et représenteraient tous les secteurs, dont la mission consisterait à avertir le sous-ministre adjoint dès que les contrôles internes deviendraient encombrants, pourrait freiner cette tendance. (Responsabilité principale : ADMCM).

5.3.7 Liens entre les plans stratégiques et les plans opérationnels

Les liens entre les priorités stratégiques du Ministère et les activités quotidiennes des employés doivent être clarifiés. Dans l'élaboration des priorités stratégiques, il faudra tenir compte davantage du fardeau des activités quotidiennes et des exigences imposées aux employés du MDC.

Cela devient encore plus important dans un milieu qui nous oblige sans cesse à réaliser davantage avec moins de ressources. Souvent, l'addition de priorités nouvelles nous obligera tous à faire des choix.

De plus, une façon plus rigoureuse d'établir l'ordre de priorité devra être mise au point afin de permettre au MDC de mieux faire face aux compressions des ressources. (Responsabilité principale : DGSP, DGF, les SMA, les DG, les coordonnateurs des secteurs).

6. FIERTÉ

6.1 PRINCIPALES CONSTATATIONS DE L'ÉVALUATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES À PROPOS DE LA FIERTÉ

On demandait aux employés dans quelle mesure ils étaient d'accord sur la proposition suivante: "Lorsque je décris mon emploi à d'autres personnes, je suis fier (fière) de dire que je travaille dans ce ministère." Seulement 12 % indiquaient qu'ils n'étaient pas d'accord, tandis que 31 % n'étaient ni d'accord ni en désaccord et que 56 % étaient d'accord.

N'avoir qu'un peu plus de 50 % des employés qui déclarent être fiers de travailler pour le Ministère n'est pas du tout la situation idéale. On peut s'attendre à ce que les employés qui sont fiers de travailler pour le MDC s'efforcent davantage d'effectuer un bon travail. Par conséquent, il serait souhaitable que plus de 50 % d'entre eux déclarent être fiers de travailler ici.

6.2 BUT DES INITIATIVES DÉCOULANT DES CONSTATATIONS À PROPOS DE LA FIERTÉ

Le but des initiatives proposées plus loin et qui sont reliées à la fierté est assez simple: faire connaître notre raison d'être aux employés et au public en général.

La fierté est un des premiers domaines visés, car un changement peut difficilement s'opérer si, à la base, nos employés et la population en général ne connaissent pas notre rôle, notre raison d'être. Cela prend encore plus d'importance avec le vingtième anniversaire du Ministère.

6.3 INITIATIVES

6.3.1 Énoncé simplifié de la mission du Ministère

En recourant peut-être à l'aide d'une maison professionnelle de publicité, nous devrions mettre au point une version simplifiée de l'énoncé de mission, peut-être sous forme d'un slogan. Cela pourrait contribuer à faire connaître la mission du Ministère à tous les niveaux de son organisation. (Responsabilité principale : DGSP, DGIS).

6.3.2 Guide de l'employé

Un guide de l'employé du MDC éclairant non seulement l'employé qui arrive, mais aussi l'employé déjà en poste qui n'a pas une idée de l'ensemble du Ministère, pourrait expliquer succinctement le rôle, le but, les responsabilités et le fonctionnement du MDC. (Responsabilité principale : DGHR).

6.3.3 Débat sur la mission du Ministère

Pour faire connaître la mission du MDC, nous proposons la mise sur pied d'une session d'information et l'élaboration de questions et de réponses auxquelles participerait un groupe formé du sous-ministre et des sous-ministres adjoints pour parler de la raison d'être, de la mission et des principes directeurs du Ministère et répondre aux questions. Cela devrait être enregistré sur bande magnétoscopique et visionné par tous les employés du

du MDC. En même temps, les membres du groupe de discussion pourraient profiter de l'occasion pour rendre publiques les initiatives prises par le MDC pour promulguer et concrétiser les principes directeurs mentionnés dans l'énoncé de mission. (Responsabilité principale : SM, les SMA, DGIS, DGSP).

6.3.4 Reconnaissance des réalisations

Dans les réunions de discussion, les employés ont exprimé le désir de participer à l'expression de la reconnaissance des réalisations non seulement d'éléments prometteurs du Ministère, mais également de groupes entiers. Ce processus devrait être intégré à la revue des activités effectuée le 5^e, le 9^e et le 12^e mois. À ce moment-là, les réalisations qui seraient reconnues par les secteurs et les directions générales pourraient être annoncées, tout comme les plans visant à assurer la reconnaissance des réalisations de groupes d'employés. (Responsabilité principale : les coordonnateurs des secteurs).

6.3.5 Visite des locaux

Lorsque c'est possible, les gestionnaires devraient être encouragés à amener leurs subalternes visiter des locaux du MDC où ils ne travaillent pas. La vue de certaines installations de toute première classe qui relèvent du MDC pourrait fort bien inspirer de la fierté à certains employés. Pour d'autres, la connaissance d'autres bureaux de district et d'autres bureaux régionaux pourrait donner au MDC un caractère moins impersonnel. (Responsabilité principale : les DG).

6.3.6 Vingtième anniversaire

Le MDC sera vraisemblablement plus en évidence en 1989. Dans les messages adressés au public à propos du MDC, il ne faudrait pas perdre de vue l'influence qu'ils auront sur les employés du Ministère. C'est une occasion rêvée de contribuer à les rendre fiers de travailler dans ce ministère.

De nombreux employés seraient heureux de recevoir de petits souvenirs de notre vingtième anniversaire à distribuer au public. (Responsabilité principale : DGIS).

7. BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS

7.1 PRINCIPALES CONSTATATIONS DE L'ÉVALUATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES À PROPOS DU BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS

L'une des constatations les plus inquiétantes de l'évaluation de la gestion des ressources humaines est qu'à peine plus de 10 % de tous les employés croient que le Ministère s'intéresse véritablement à leur bien-être et à leur satisfaction générale. Si cela est vrai, il est étonnant que les employés éprouvent une loyauté quelconque à l'égard du Ministère ou se soucient de ce qui lui arrive. Comme nous l'avons mentionné précédemment, cette perception peut découler davantage de la lourde charge de travail des gestionnaires que d'une insensibilité de leur part. Cependant, cette lourde charge de travail rend essentielle une bonne gestion du personnel si l'on veut que les employés croient que les gestionnaires accordent de l'importance à leurs préoccupations. Quand les ressources étaient plus faciles à obtenir, la gestion du personnel n'était pas aussi essentielle. En conséquence, nous ne l'avons pas intégrée dans notre philosophie de gestion. Elle est maintenant devenue cruciale, comme le démontre cette constatation.

7.2 BUT DES INITIATIVES DÉCOULANT DES CONSTATATIONS À PROPOS DU BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS

Les initiatives qui suivent serviront à démontrer à l'employé qu'il est important. Nous devons conférer un caractère personnel aux mesures qui contribuent à son bien-être. Souvent, il ne se sent pas vraiment touché par des politiques globales généreuses. C'est pourquoi nous voulons accorder aux gestionnaires un certain pouvoir de personnaliser les messages et les encourager à le faire. L'employé doit sentir qu'il est apprécié.

7.3 INITIATIVES

7.3.1 Récompenses financières et reconnaissance des mérites

Afin que ces récompenses soient significatives, elles devraient être décernées au niveau des directions générales. Nous devons fournir aux directeurs généraux un petit budget annuel de reconnaissance des mérites et en encourager l'utilisation. (Responsabilité principale : DGFM).

Notons qu'un programme spécial de reconnaissance des mérites sera mis sur pied, à l'échelle du Ministère, dans le cadre de son vingtième anniversaire. (Responsabilité principale : DGHR).

7.3.2 Encouragement des supérieurs à utiliser leurs pouvoirs en faveur de leurs subalternes

Les gestionnaires ignorent fréquemment les pouvoirs discrétionnaires dont ils disposent. Les politiques en matière de personnel sont forcément détaillées et formelles. Des bulletins périodiques distribués aux surveillants de tous les niveaux pourraient tenir ceux-ci au courant de ces pouvoirs et les encourager à les utiliser davantage en faveur de leurs subalternes. (Responsabilité principale : DGHR).

7.3.3 Bureau de paye

Il convient de consolider les progrès qui ont déjà été enregistrés à la section de la paye et des avantages sociaux de l'administration centrale en lui accordant quelques années-personnes additionnelles.

L'objectif visé est de donner un peu plus de vigueur à cette section, qui fait souvent face à de graves problèmes et qui a de la difficulté à conserver ses effectifs. On peut compter de 6 à 8 mois pour la formation d'un nouveau commis à la paye. La majorité des employés croient fermement que le service inadéquat du bureau de la paye est un exemple flagrant de l'indifférence des gestionnaires face aux employés concernés. Même si, à vrai dire, le problème est répandu à l'échelle de la Fonction publique fédérale, la perception des employés demeure. Nous nous devons donc de prendre des mesures pour changer la situation. (Responsabilité principale : DGHR).

7.3.4 Installations

Les employés ont laissé entendre que le milieu matériel dans lequel ils travaillent reflète l'attitude de la direction à leur égard. Il faudrait donc envisager la possibilité d'égayer les lieux de travail des employés. Il faudrait également envisager d'améliorer les anciens laboratoires. (Responsabilité principale : DGAT).

8. COMMUNICATIONS

8.1 PRINCIPALES CONSTATATIONS DE L'ÉVALUATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES À PROPOS DES COMMUNICATIONS

Plusieurs questions de l'évaluation de la gestion des ressources humaines portaient sur divers types de communications, y compris les réactions au sujet du rendement des employés et l'information à propos des objectifs et des priorités du MDC. Les employés ont généralement l'impression que les communications ne sont pas très efficaces. L'information ne se rend pas en même temps à tous les

employés, lorsqu'elle se rend. Il faut réévaluer le genre de renseignements fournis. De nombreux employés déclarent qu'ils ignorent ce que font les autres secteurs et les autres directions générales et qu'ils ne savent pas très bien quels sont les objectifs et les priorités du MDC ni qui sont ses clients.

Les communications internes vont évidemment beaucoup plus loin et comprennent les rapports entre les individus. La question des communications est donc l'une des plus difficiles parce qu'elle touche à la nature des rapports entre les supérieurs et leurs subalternes.

8.2 BUT DES INITIATIVES DÉCOULANT DES CONSTATATIONS À PROPOS DES COMMUNICATIONS

Le but des initiatives reliées à l'amélioration des communications est d'abord de permettre aux employés d'acquérir une meilleure connaissance générale du MDC, puis de soutenir les efforts des supérieurs et des subalternes pour améliorer les communications entre eux.

8.3 INITIATIVES

8.3.1 Rapport annuel

Le simple geste d'envoyer à chaque employé un exemplaire du rapport annuel pourrait servir à faire connaître à chacun les priorités et les réalisations du MDC. Cette mesure pourrait être encore plus efficace si le rapport était envoyé personnellement à chaque employé plutôt que simplement déposé sur son bureau. (Responsabilité principale : DGIS).

8.3.2 Examens périodiques

8.3.2.1 "Communigram"

Les "Communigram" sont, pour l'employé, l'une des sources régulières d'information sur ce que pense la haute direction. Une étude formelle de ces bulletins devrait être effectuée pour savoir ce que les employés en retiennent.

Une stratégie formelle devrait être établie en fonction des résultats obtenus pour que ces bulletins transmettent aux employés des messages cohérents. Responsabilité principale : DPE, DGIS).

8.3.2.2 Médias internes

En outre, il faudrait effectuer périodiquement des examens des médias internes pour s'assurer qu'ils transmettent les messages de la direction et fournissent aux employés les renseignements dont ils ont besoin. (Responsabilité principale : DPE).

8.3.2.3 Attitudes des employés

Il faudrait également effectuer des examens des attitudes et de la satisfaction des employés tous les deux ans afin d'évaluer les effets de ce plan ainsi que d'autres plans. (Responsabilité principale : DPE).

Les résultats de ces examens devraient être communiqués aux employés en même temps que des renseignements sur les mesures que l'on envisage de prendre en conséquence. (Responsabilité principale : SM, les SMA, les DG, DPE, DGHR).

8.3.3 Bulletins sur des questions de fond

Des bulletins devraient être diffusés périodiquement à tous les membres du personnel pour les informer des progrès réalisés à l'égard des objectifs et des problèmes du MDC. Ces bulletins devraient faire suite aux revues du 5^e, du 9^e et du 12^e mois. (Responsabilité principale : DGSP, DGIS).

8.3.4 Projet relié aux valeurs

Un jour de paye sur deux, un encart accompagnera chaque chèque pour remercier les employés de leur contribution au succès de l'administration publique. Chaque encart fera référence à une réalisation particulière, qu'elle se soit produite au MDC ou dans un autre ministère. (Responsabilité principale : DGIS).

8.3.5 Comités

Afin de favoriser le développement de réseaux informels de communication, il faudrait encourager la création de groupes de travail qui auraient un mandat précis et des dates d'échéance à respecter. Ils demeureraient aussi informels que possible et disparaîtraient dès que leur tâche serait terminée. (Responsabilité principale : les DG).

8.3.6 Système de communication phonique

Tous les mardis, dans l'immeuble Journal nord, les employés du MDC doivent subir une vérification du système de communication phonique. Ce système pourrait être utilisé pour transmettre efficacement des annonces importantes aux employés, pourvu que

l'on n'en fasse pas un usage abusif. (L'abus de ce moyen risquerait d'entraîner des accusations de paternalisme ou de rappeler aux employés les annonces qui se font le matin dans les écoles.) Pour être efficace, ce moyen ne devrait servir qu'une fois ou deux par année, à l'occasion d'événements majeurs dans la vie du MDC, comme l'adoption d'une nouvelle loi ou l'obtention d'une récompense prestigieuse. (Responsabilité principale : DGIS).

8.3.7 Plans de communication

Chaque mémoire au Cabinet comprend un plan de communication concernant la façon dont on fera connaître une nouvelle politique aux Canadiens. Afin que les employés soient parfaitement informés des politiques et des pratiques qui les concernent, il est proposé qu'un plan de communication soit désormais établi pour toute modification importante des pratiques de gestion, qu'elle provienne du MDC, du Conseil du Trésor ou d'une autre source extérieure. (Responsabilité principale : DGIS, DGHR).

8.3.8 Info-midi

Afin de mieux informer les employés au sujet des activités des diverses directions générales du MDC, il est proposé d'organiser, à l'heure du midi, des réunions pendant lesquelles les directeurs généraux parleront du domaine dont ils sont responsables.

Ces réunions dureront environ une heure. Les employés seraient invités à y apporter leur lunch.

Ces réunions seraient ouvertes aux employés de tous les niveaux. Nous espérons qu'elles leur fourniraient des renseignements sur les activités des secteurs autres que le leur. (Responsabilité principale : DGHR, les DG).

8.3.9 Visites d'une journée à un autre poste

Afin de donner aux employés l'occasion de savoir ce qu'est la vie dans d'autres services du MDC, il est proposé d'encourager des échanges pendant lesquels un employé passerait une journée ailleurs (autre service, région ou lieu de travail) avec un collègue d'un niveau semblable. Plus tard, les rôles seraient inversés. Bien que cela puisse ne pas être applicable pour tous les postes, ce serait particulièrement efficace pour les employés de soutien. (Responsabilité principale : les subalternes et les supérieurs).

8.3.10 Renseignements sur des questions qui intéressent diverses parties du portefeuille

Pour tenir les employés du MDC au courant de ces questions, il faudrait inviter des conférenciers qui font partie d'organismes culturels et techniques. Beaucoup d'employés ne connaissent pas toutes les questions dans lesquelles le MDC intervient. Les employés de tous les secteurs devraient donc être invités. Des efforts particuliers devraient être déployés pour inviter les employés qui n'appartiennent pas au secteur directement intéressé. Ces réunions devraient être considérées comme faisant partie du travail des employés et se tenir pendant les heures de travail. (La projection, par Téléfilm, de films produits pendant l'année précédente ou la présentation de certains objets restaurés par l'Institut canadien de conservation pourraient faire l'objet de telles réunions.) (Responsabilité principale : DGIS).

9. PERSONNEL DE SOUTIEN

9.1 PRINCIPALES CONSTATATIONS DE L'ÉVALUATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES À PROPOS DU PERSONNEL DE SOUTIEN

Quand on compare les catégories professionnelles sous divers aspects, il devient évident que les employés de soutien sont ceux pour qui le travail est le moins intéressant. C'est dans ce groupe que l'on constate le taux le plus élevé d'épuisement nerveux en même temps que le taux le plus faible de satisfaction, d'autonomie, de perfectionnement personnel et de rendement correspondant aux capacités des individus.

9.2 BUT DES INITIATIVES DÉCOULANT DES CONSTATATIONS À PROPOS DU PERSONNEL DE SOUTIEN

Des initiatives devraient être prises pour ramener la charge de travail du personnel de soutien à un niveau plus réaliste. L'image de ce groupe doit également être rehaussée. Après tout, il exécute des fonctions essentielles à l'intérieur du Ministère. Les membres du personnel de soutien devraient être encouragés à exprimer leur opinion sur l'utilité de leurs tâches et même à la contester. Toute personne qui utilise leurs services devrait faire preuve de probité et de prudence, tout comme dans l'utilisation des ressources financières ou des immobilisations.

L'une des difficultés que nous rencontrons quand nous tentons de satisfaire les besoins du personnel de soutien vient des renseignements contradictoires que nous avons reçus. D'une part, le personnel de soutien souhaite profiter d'un plus grand nombre d'affectations de perfectionnement. D'autre part, bon nombre de personnes de ce groupe sont très mal à l'aise lorsqu'elles travaillent dans un poste à titre intérimaire. Le facteur

facteur critique semble en être un de durée. Des affectations relativement courtes paraissent les plus acceptables pour ces employés.

9.3 INITIATIVES

9.3.1 Consultation plus poussée des utilisateurs

Les employés du personnel de soutien ont l'impression qu'on leur a imposé l'utilisation de la technologie de pointe et la bureautique sans tenir suffisamment compte de leurs opinions. Il est recommandé de consulter davantage les utilisateurs, surtout le personnel de soutien, mais aussi les utilisateurs de tous les niveaux, avant d'aller plus loin avec la bureautique. L'ATG et la DGAT doivent également être consultées en raison de la complexité croissante de la technologie des communications par ordinateur. (Responsabilité principale : DGIM).

9.3.2 Aide technique pour réduire la charge de travail du personnel de soutien

L'exécution de tâches qui peuvent être accomplies aussi bien par des machines peu coûteuses n'est pas stimulante. Les ordinateurs interconnectés et les répondeurs téléphoniques pourraient réduire sensiblement la charge de travail des membres du personnel de soutien et leur permettre de s'adonner à des aspects plus intéressants de leur travail.

Après avoir longuement consulté les membres du personnel de soutien, on devrait leur fournir des instruments additionnels d'automatisation afin de rendre leur travail plus intéressant. (Responsabilité principale : les DG, DGIM).

9.3.3 Participation du personnel de soutien

Les directeurs généraux et les autres gestionnaires devraient s'efforcer de faire participer les membres du personnel de soutien aux réunions ordinaires des employés et de les faire bénéficier de récompenses. Il faudrait faire disparaître la tendance à tenir les membres du personnel de soutien à l'écart de l'information et des activités afin qu'ils fassent partie intégrante de l'équipe. Il faudra également les faire participer aux comités de sélection des récipiendaires de récompenses. (Responsabilité principale : les DG).

9.3.4 Habilitation du personnel de soutien

Bon nombre des commentaires rédigés à la suite de l'évaluation de la gestion des ressources humaines indiquent que les employés considèrent que leurs gestionnaires doivent répondre aux besoins liés à leur travail, qu'il s'agisse de formation ou de perfectionnement ou encore d'instruments ou de renseignements dont ils ont besoin pour bien effectuer leur travail. Cette attitude est défendable. Cependant, il vaudrait quand même la peine d'encourager les membres du personnel de soutien à s'occuper eux-mêmes d'obtenir ce dont ils ont besoin pour effectuer leur travail de la façon la plus efficace possible.

Il est proposé d'offrir aux membres du personnel de soutien de l'information et des cours sur l'affirmation de soi et sur la façon de "gérer" son patron. (Responsabilité principale : DGHR).

9.3.5 Garderies en milieu de travail

La majorité des membres du personnel de soutien sont des femmes. Un grand nombre doivent en même temps supporter un fardeau professionnel et prendre soin de jeunes enfants. L'implantation de garderies en milieu de travail intéresse spécialement ces femmes, mais également d'autres employés. Il faudrait étudier sérieusement cette possibilité. (Responsabilité principale : DGAT).

9.3.6 Formation à la surveillance du personnel de soutien

Les membres du personnel de soutien devraient être invités à préparer, à l'intention de leurs supérieurs ou des personnes qui utilisent leurs services, un exposé sur la façon d'exercer une surveillance efficace et sur les attentes qu'ils ont. Ces exposés devraient être évalués. Un jury devrait choisir deux ou trois équipes du personnel de soutien pour faire ces exposés, à l'administration centrale et dans toutes les régions. (Responsabilité principale : DAP, le personnel de soutien).

10. MÉRITE ET CHANCES DE PROMOTION

10.1 PRINCIPALES CONSTATATIONS DE L'ÉVALUATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES À PROPOS DU MÉRITE ET DES CHANCES DE PROMOTION

La majorité des employés ont l'impression que le principe du mérite n'est pas appliqué en ce qui a trait aux promotions dans le Ministère. Même la haute direction partage ce point de vue. Le nombre limité de chances de promotion est une autre source de mécontentement. Les employés pensent également qu'ils ne reçoivent pas les services de planification de carrière ou la formation qui les aideraient à obtenir des promotions.

10.2 BUT DES INITIATIVES DÉCOULANT DES CONSTATATIONS À PROPOS DU MÉRITE ET DES CHANCES DE PROMOTION

En fait, les chances de promotion ont diminué notablement par rapport à ce qu'elles étaient au plus fort de la croissance de la Fonction publique, pendant les années 60 et au début des années 70. Néanmoins, de nombreux employés croient qu'ils méritent d'être promus parce qu'ils ont accompli du bon travail, indépendamment des chances de promotion. Ils ressentent l'absence de promotion comme un échec personnel.

Il n'y a pas beaucoup de choses que l'on peut faire à l'intérieur du MDC pour augmenter le nombre de promotions possibles. Les initiatives suivantes auront pour objet d'aider les employés à prendre entièrement en main leur carrière et de les rendre conscients de la réalité des années 80, où la compétence ne signifie plus automatiquement un avancement professionnel.

10.3 INITIATIVES

10.3.1 "Promotions latérales"

Des mécanismes existent déjà pour aider les employés à passer à d'autres emplois du niveau qu'ils détiennent. Même si cela n'est pas aussi satisfaisant qu'une promotion, cela peut être plus intéressant pour certains que de demeurer longtemps dans le même emploi. Les employés eux-mêmes peuvent trouver des possibilités d'échange d'emplois et d'affectations et prendre des dispositions pour les obtenir. (Responsabilité principale : les employés).

10.3.2 Orientation professionnelle des employés qui ont atteint un plafond

Aider les employés à se perfectionner constitue une partie du travail du gestionnaire. Cela peut se faire dans le cadre de l'évaluation du rendement ou indépendamment de cette tâche.

Nous avons déployé beaucoup d'efforts pour aider les employés vulnérables à trouver un poste qui réponde à leurs besoins, mais nous n'avons pas fait la même chose pour les autres. Avec l'aide de leurs gestionnaires, il est recommandé d'étendre aux autres employés intéressés le programme d'orientation de carrière déjà offert aux employés vulnérables ou excédentaires. (Responsabilité principale : DGHR).

10.3.3 Centres de renseignements professionnels

Il faudrait organiser à l'administration centrale et à d'autres endroits du MDC, lorsque c'est possible, un lieu où les employés pourraient facilement trouver des renseignements et des conseils pour l'orientation de leur carrière. Ces centres ne pourraient pas fournir de conseils détaillés, mais ils pourraient indiquer aux employés les services d'orientation professionnelle qui existent au MDC. (Responsabilité principale : DGHR, les DG régionaux).

11. FORMATION

11.1 PRINCIPALES CONSTATATIONS DE L'ÉVALUATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES À PROPOS DE LA FORMATION

Les employés ne sont pas satisfaits de la formation qu'ils reçoivent. La quantité de formation est insuffisante. Ils croient que leurs supérieurs immédiats ne consacrent pas suffisamment d'efforts pour leur offrir une formation en rapport avec les postes qu'ils occupent ni une formation qui pourrait mener à une promotion. En outre, la quantité de formation n'est pas seulement insuffisante, mais sa qualité et sa pertinence laissent à désirer.

11.2 BUT DES INITIATIVES DÉCOULANT DES CONSTATATIONS À PROPOS DE LA FORMATION

Il faut non seulement augmenter la quantité de formation dispensée au MDC, mais la rendre meilleure et plus pertinente. Il faut fournir davantage de formation au personnel de soutien ainsi qu'aux autres exécutants et aux gestionnaires. La formation à la gestion doit dorénavant être axée sur la gestion du personnel plutôt que sur les systèmes.

11.3 INITIATIVES

11.3.1 Changement d'orientation dans la formation à la surveillance

Le cours destiné aux surveillants du MDC doit être repensé en fonction de la nouvelle philosophie de gestion qui a cours dans le Ministère. Il faut insister davantage sur la capacité de gérer du personnel, sur la capacité d'être chef de file, de communiquer avec les gens et de les motiver. (Responsabilité principale : DGHR).

11.3.2 Cours internes

Dans le même esprit, il faudrait offrir un plus grand nombre de cours internes plutôt que de cours externes afin de répondre aux besoins des employés du Ministère. Certains cours pourraient être conçus à l'intention du personnel de soutien. Voici quelques sujets possibles pour les cours internes :

- gestion du stress,
- affirmation de soi,
- animation de réunions,
- gestion de carrière,
- comment fournir et obtenir des réactions,
- comment effectuer des évaluations de rendement,
- initiation au MDC,
- comment "gérer" son patron,
- gestion des conflits,
- solution des problèmes.

(Responsabilité principale : DGHR).

11.3.3 Augmentation des ressources de formation

Conformément à une philosophie qui valorise les ressources humaines, il faudra accorder plus d'argent et plus d'années-personnes pour la formation.

Le budget décentralisé de formation accordé aux gestionnaires devra être augmenté. Le budget central devra également augmenter si l'on veut offrir des cours internes appropriés. On aura également besoin d'une équipe de formateurs qualifiés ou d'un budget plus considérable pour obtenir les services de personnes externes. (Responsabilité principale : DGHR, DGFM, SCT).

12. CONCLUSION

L'ensemble de ces initiatives constitue un plan pour faciliter le changement au MDC, mais elles ne sont pas le changement lui-même. Celui-ci s'observera dans le travail quotidien des employés. Ce sont les gens du Ministère, depuis la haute direction jusqu'aux employés de tous les niveaux, qui détiennent la clé du changement.