



Au mois d'août 1986, Communications Canada de concert avec la Commission de la Fonction publique soumettait au Sous-ministre et au Comité de direction un document intitulé: "La Réforme administrative de la dotation". Ce rapport visait à améliorer l'efficacité et l'efficacité des méthodes administratives en dotation et des autres activités connexes de gestion du personnel.

La décentralisation dans les secteurs d'une partie des services de la division du personnel, était l'une des 26 recommandations soumises et approuvées par la gestion supérieure. Le but de cette décentralisation était de fournir un service plus axé sur les besoins des gestionnaires en établissant un lien plus étroit tout en assurant une meilleure prestation des services.

Plus d'un an s'est écoulé depuis la mise en application de cette recommandation et la Direction des pratiques de gestion procède maintenant à l'évaluation de ce projet de décentralisation.

L'évaluation s'est faite à l'aide d'un sondage. Nous avons recueilli les commentaires des gestionnaires, conseillers et adjoints en personnel du Ministère, lesquels sont résumés dans le rapport que nous vous soumettons.

Nous aimerions souligner l'excellente collaboration des personnes interviewées qui a facilité grandement la cueillette des données requises pour ce rapport. Par la même occasion, nous vous assurons notre entière disponibilité à répondre aux questions qui pourraient surgir à la lecture de ce rapport.



Jean Bélanger  
Directeur  
Pratiques de Gestion

## INDEX

### Préface - lettre d'introduction

A. <u>Mandat</u> .....	p. 1
B. <u>Méthodologie</u> .....	p. 1
C. <u>Résultats</u> .....	p. 2
1. Introduction .....	p. 2
2. Qualité des conseils .....	p. 3
a) dotation .....	p. 3
b) classification .....	p. 4
c) langues officielles .....	p. 4
3. Niveau et qualité du service .....	p. 5
a) étude comparative .....	p. 5
b) rapidité du processus .....	p. 6
c) disponibilité des conseillers et des adjoints .....	p. 6
d) équilibre service / contrôle .....	p. 7
e) la communication et le rôle du coordonnateur .....	p. 8
f) tâches connexes supplémentaires .....	p. 9
g) un "bon service" .....	p. 9
4. La nouvelle structure organisationnelle .....	p. 10
5. Implication de la gestion dans les processus de dotation et de classification .....	p. 13
6. Impact de la décentralisation sur les opérations en personnel .....	p. 14
7. Changements suggérés .....	p. 15
D. <u>Conclusions et Recommandations</u> .....	p. 17

ANNEXES I - Échantillonnage

II - Questionnaires

A) MANDAT

La Direction des pratiques de gestion avait pour mandat d'évaluer auprès de divers groupes les effets de la décentralisation sur le niveau de service offert aux gestionnaires, en d'autres mots: avons-nous atteint les objectifs visés qui étaient:

- Une intervention plus fréquente et plus suivie auprès des clients-gestionnaires afin que le conseiller en personnel développe une meilleure compréhension des besoins du gestionnaire.
- Une implication accrue de la gestion dans le contrôle de l'efficacité des processus de dotation.
- Une subdélégation accrue aux gestionnaires des pouvoirs en matière de dotation.
- Un meilleur équilibre des fonctions "service" et "contrôle".
- Un nombre maximum d'experts en personnel qui offrent un service direct aux gestionnaires.

Cette étude devrait fournir à la Direction de la gestion des ressources humaines les données leur permettant de poursuivre le projet tout en apportant les modifications qui s'avèreraient nécessaires.

B) MÉTHODOLOGIE

Pour les besoins de l'étude, 77 entrevues individuelles ont été menées au cours du mois de décembre 1987. Tenant compte des réalités opérationnelles de chacun des secteurs, nous avons choisi au hasard des gestionnaires de tous les niveaux. Nous avons aussi interrogé tous les employés affectés aux opérations décentralisées. Vous trouverez à l'annexe I du présent rapport, l'échantillonnage détaillé par secteur et à l'annexe II une copie des questionnaires qui ont été utilisés lors des entretiens individuels.

Les renseignements recueillis ont été compilés et analysés de manière à refléter le plus exactement possible, l'opinion des personnes interviewées. Vous remarquerez que pour certaines questions, nous avons recueilli des données d'évaluation numériques. Ces données furent calculées sur une échelle de 1-très insatisfait à 7-très satisfait. Il est à noter que les répondants n'ayant pas, de façon systématique, répondu à toutes les questions, le rapport des données ne totalisera pas toujours 100%.

## C) RÉSULTATS

### 1. Introduction

Cette partie du rapport présente les résultats de notre enquête.

D'une façon générale nous nous sommes aperçus que les perceptions et les attitudes exprimées étaient dans la plupart des cas attribuables aux effets de la décentralisation. Dans certains cas elles relevaient d'autres facteurs. Nos entretiens "face à face" avec les personnes ont permis de mettre cela à jour et ce fait se trouve renforcé par les commentaires recueillis. Nous estimons que les résultats obtenus représentent adéquatement la situation actuelle telle que perçue par les personnes interviewées.

Pour situer les données que nous avons recueillies, nous avons étudié et examiné les attitudes et les perceptions sur les effets de la décentralisation d'une partie des opérations en personnel "avant" et "après" dans les domaines suivants:

- Le degré de satisfaction du client-gestionnaire sur:
  - ° la qualité des conseils fournis par les conseillers en personnel dans les secteurs;
  - ° le niveau et la qualité du service;
  - ° la nouvelle structure organisationnelle encourageant un meilleur service;
  - ° Leur implication dans les processus de dotation et de classification.
- Le coordonnateur de secteur en tant que superviseur fonctionnel.
- Le point de vue des conseillers, et adjoints en personnel sur:
  - ° la qualité des conseils fournis aux gestionnaires;
  - ° le niveau et la qualité des services;
  - ° la nouvelle structure organisationnelle;
  - ° l'implication de la gestion dans les processus de dotation et de classification.
- L'impact de la décentralisation sur les opérations en personnel.

## 2. Qualité des conseils

Nous avons demandé aux répondants ce qu'ils pensaient de la qualité des conseils donnés par les conseillers et adjoints en personnel dans le secteur, en spécifiant que nous voulions parler de la spécificité et de la justesse des conseils dans une situation donnée.

Nous avons aussi voulu connaître l'opinion du personnel à ce sujet. Depuis la décentralisation, l'envergure du travail requiert de la part des conseillers, des connaissances sur plusieurs aspects de la gestion des ressources humaines. Il s'agissait pour nous d'étudier l'impact de cette nouvelle réalité sur leur propre degré de satisfaction dans leur travail.

### a) Dotation:

<u>Responsabilité</u>	<u>Moyenne</u>
Gestionnaires	5.8
Coordonnateurs	5.8
Conseillers	6.1
Adjoints	6.6

Dans les commentaires reçus, un bon pourcentage (30%) affirme que c'est le meilleur service qu'ils ont reçu à date de la part du personnel car les conseillers font preuve de créativité dans leurs conseils et s'assurent que le gestionnaire est tenu au courant des progrès tout au long du processus. 12% regrettent cependant que les conseillers soient limités par les règlements imposés par les agences centrales.

De leur côté, les conseillers (50%) ont mentionné que selon eux, la qualité des conseils n'a pas changée. Cependant, les conseils sont mieux acceptés depuis que la gestion perçoit les services du personnel comme faisant partie intégrante du secteur.

Les coordonnateurs (60%) jugent que l'expérience du conseiller joue un rôle très important dans la qualité des conseils offerts.

b) Classification:

<u>Responsabilité</u>	<u>Moyenne</u>
Gestionnaires	5
Coordonnateurs	6
Conseillers	5.3
Adjoints	6.5

Les gestionnaires et les coordonnateurs éprouvent en général de la difficulté à se soumettre à certaines décisions de classification perçue comme une ingérence à leur autorité. Ils remarquent toutefois une grande amélioration dans ce domaine due principalement à l'attitude plus flexible des conseillers. Il reste que le processus continue d'être perçu comme lourd et contraignant.

Les conseillers de leur côté admettent que c'est un domaine qui, de par sa nature, est difficile à faire accepter par la gestion. Ils considèrent que la qualité de leurs conseils doit être mesurée en fonction de la précision démontrée dans l'application des règlements du Conseil du Trésor.

c) Langues officielles:

<u>Responsabilité</u>	<u>Moyenne</u>
Gestionnaires	5.4
Coordonnateurs	5.6
Conseillers	6
Adjoints	6.2

Les gestionnaires comme les coordonnateurs considèrent cette aspect comme partie intégrante du processus et que la distinction en ce qui concerne la qualité des conseils est minime.

Les conseillers ne se considèrent pas aussi informés qu'ils aimeraient l'être dans ce domaine. L'adjoint est normalement la personne-ressource.

### 3. Niveau et qualité du service

Notre question sur le niveau et la qualité du service traitait de l'attitude qui souvent peut se retrouver dans la rapidité avec laquelle on peut faire avancer un processus, la disponibilité envers le client, la manière d'appliquer le contrôle requis tout en s'assurant que le client soit satisfait, tout cela tenant compte, il va sans dire, des influences hors du contrôle du conseiller et de l'adjoint.

Nous voulions toutefois tâter le pouls des clients d'une part et des conseillers et adjoints d'autre part en leur demandant d'abord de comparer avec la période pré-décentralisation, leur satisfaction envers le niveau et la qualité du service à Communications Canada.

#### a) Étude comparative avant et après la décentralisation

<u>Responsabilité</u>	Moyenne	
	<u>avant</u>	<u>après</u>
Gestionnaires	3	6
Coordonnateurs	4	6
Conseillers	5	6.6
Adjoints	5	5.6

Le changement d'attitude selon 50% des gestionnaires est dû en partie à la qualité des personnes en place, en partie à la plus grande connaissance des besoins et priorités et en partie à la nouvelle structure.

Plus d'un tiers des répondants ont remarqué que l'amélioration avait débuté avant la décentralisation et que de fait la philosophie et le leadership du Directeur général (Jean-Claude Bouchard) sont des éléments-clé de cette amélioration.

Les coordonnateurs ajoutent à cela que la proximité des conseillers favorise une meilleure communication et une plus grande souplesse d'approche qui contribue à la satisfaction du gestionnaire.

Quant aux conseillers et aux adjoints, le service est le même. La différence selon eux réside dans la perception des gestionnaires les considérant maintenant comme membre de leur équipe. Ils fournissent donc de plein gré les renseignements requis par ces conseillers.

Selon la Directrice des opérations en personnel (Wendy Pride), la situation actuelle favorise la pro-activité, élément crucial d'une bonne qualité de service. Selon elle, les études et les vérifications qui ont été faites dans le passé ont joué un rôle très néfaste et démotivant.

b) Rapidité du processus

Une bonne majorité des gestionnaires (57%) se réjouissent d'une nette amélioration dans ce domaine et se disent satisfaits de la rapidité du processus.

Cependant, 33% des gestionnaires sont frustrés par les lois et les règlements régis par les agences centrales qui causent autant de délais. Un nombre très minime d'entre eux (10%) considèrent que les conseillers et adjoints sont responsables des délais.

Chez les coordonnateurs de secteur, 60% se disent très satisfaits du service et 40% aimeraient voir une plus grande amélioration, reconnaissant qu'une bonne partie du processus est hors du contrôle des conseillers.

Chez les conseillers et les adjoints en personnel, 70% d'entre eux considèrent la rapidité du processus comme adéquate. Ce qui entrave le service dans 20% des cas c'est que la documentation qui est fournie par le gestionnaire est en retard et dans 10% des cas, le manque de soutien administratif et la lourdeur de la paperasserie.

La Directrice des opérations a indiqué que les statistiques recueillies à date, ne démontre pas un changement significatif quant à la rapidité du processus.

c) Disponibilité des conseillers et des adjoints

Toujours dans le cadre de la qualité du service, nous avons demandé aux répondants s'il leur était facile de contacter et de rencontrer les conseillers et adjoints en personnel. Les gestionnaires et les coordonnateurs (64%) apprécient leur disponibilité plus grande depuis la décentralisation. Cependant 36% ont exprimé des frustrations qui peuvent se résumer en deux points:

- Les conseillers sont souvent absents pour:

- raisons personnelles (11%)
- travail au CRC (20%)

- Les conseillers sont surchargés de travail (5%).

40% considèrent comme essentiel qu'une équipe soit formée pour prendre la relève en cas d'absence prolongée ou de période achalandée.

De leur côté les conseillers se considèrent très disponibles mais partagent avec les gestionnaires la nécessité d'une relève dans les circonstances ci-haut mentionnées.

En réponse à la question sur le nombre de conseillers et d'adjoints dans les secteurs, les opinions se font partagées.

	Gestionnaires	Coordonnateurs	Conseillers	Adjoints
Nombre insuffisant de conseillers	7%	20%	40%	30%
Nombre insuffisant d'adjoints	21%	80%	44%	30%

La Directrice des opérations en personnel est d'avis que depuis la décentralisation, il est plus facile pour les conseillers et les adjoints d'être disponibles. Cependant, les nouvelles demandes de conseils sur des sujets de plus en plus variés ont un impact appréciable sur leur temps. Selon elle, avec les nouvelles responsabilités, il n'y a pas suffisamment de main-d'oeuvre pour rencontrer les besoins.

#### d) Équilibre service/contrôle

Les fonctions de dotation et de classification ont dans le passé, fait l'objet de fortes critiques de la part des gestionnaires en ce qui a trait au manque d'équilibre entre le service et le contrôle. Nous avons voulu vérifier si la situation avait changée.

Tous les coordonnateurs et 89% des gestionnaires se disent très satisfaits de l'équilibre actuel, à forte tendance vers le service. Selon eux, les conseillers démontrent beaucoup plus d'intérêt aux besoins des gestionnaires, se montrent créatifs et flexibles dans leurs recommandations, donnent un bon éventail de possibilités et facilitent ainsi grandement la tâche du gestionnaire.

Les coordonnateurs soulignent que c'est là un des changements majeurs qu'a amené la décentralisation. Un contact plus fréquent avec le gestionnaire et une bonne connaissance du secteur ne peut que favoriser une meilleure compréhension de la réalité du gestionnaire.

Seulement 11% des gestionnaires interrogés déplorent que le côté contrôle soit encore prééminent surtout en classification. Selon ces gestionnaires, la personnalité de certains conseillers doublée des exigences imposées par le système font en sorte que le gestionnaire ne peut souvent obtenir ce qu'il juge essentiel pour rencontrer ses objectifs.

Chez les conseillers, c'est la perception des gestionnaires qui est le changement majeur. Tous s'accordent à dire que leur approche et attitude sont restés les mêmes. Selon eux, la classification ayant à la base, des règles et procédures à faire respecter, sera toujours perçue par le gestionnaire, comme un contrôle restreignant son autorité.

Les adjoints ont noté une plus grande satisfaction de la gestion reliée aux contacts fréquents et plus directs.

La proximité physique a contribué selon la Directrice des opérations en personnel à une amélioration de la perception des gestionnaires.

e) La communication et le rôle du coordonnateur

Nous avons tenté d'évaluer cet élément sur l'impact que la communication ou le manque de communication pourrait avoir sur la qualité des conseils et du service offerts depuis la décentralisation.

Quand nous avons posé la question aux gestionnaires : "Selon-vous, est-ce que les conseillers et adjoints sont au courant des besoins et priorités de votre secteur", 93% ont répondu oui et que grâce à cette amélioration, les échanges étaient plus efficaces. Certains (7%) ont attribué le manque de connaissances approfondies des priorités, au changement fréquent de personnel.

Nous avons demandé aux coordonnateurs et au personnel décentralisé quels moyens étaient utilisés pour les informer des besoins et priorités du secteur:

67% insistent sur le rôle clé que joue le coordonnateur dans ce domaine. Les conseillers sont tenus au courant par des rencontres régulières où sont révisés les cas actifs, l'évolution des priorités de même que les causes de retard.

Les conseillers apprécient leurs contacts avec les coordonnateurs qui les tiennent constamment au courant des projets du secteur. Cet approche encourage chez les conseillers une attitude pro-active. Certains coordonnateurs leur acheminent l'ordre du jour et le procès-verbal des réunions de gestion du secteur et au besoin les invitent à participer à la rencontre. De plus, une fois par mois les conseillers et adjoints bénéficient grandement des rencontres périodiques avec les gestionnaires et DGHR.

33% des conseillers aimeraient recevoir plus d'information sur le secteur par des moyens comme: les réunions du comité de gestion du secteur, les rencontres avec le Sous-ministre adjoint.

Chez les adjoints, on note une différence marquée dans ce domaine et un besoin important de communication structurée. Un seul adjoint s'est dit bien informé. Leur charge de travail est telle qu'ils n'ont pas le temps d'assister aux rencontres bien qu'ils y soient invités. Donc leur source d'information principale relève du conseiller lui-même.

La Directrice des opérations en personnel considère que les conseillers et leurs adjoints sont de plus en plus informés grâce à leur participation à la gestion du secteur.

f) Tâches connexes supplémentaires

L'impact de la décentralisation sur les responsabilités des conseillers et adjoints est particulièrement visible quand on regarde la liste des tâches qu'on a ajoutées à celle de dotation, classification, langues officielles. En voici quelques-unes:

Conseillers: Plan des ressources humaines pluriannuelles  
Plan des opérations pluriannuelles  
Plan opérationnel pour l'année budgétaire  
Information à la gestion sur les sujets  
reliés à Paie et Bénéfices  
Revue 5 - 9 - 12 mois  
Contrôle des années-personnes  
Plan des langues officielles

Adjoints: Système de rapport des années-personnes  
Test de langue  
Rapport d'année-personne

N.B. Les adjoints ont soulevé le point que les nouvelles mesures de "Sécurité" et la vérification de fiabilité leur causaient beaucoup de travail.

g) "Un bon service"

Tout le monde en parle. Nous avons voulu savoir si nous étions tous sur la même longueur d'onde. La question était: "Quand vous dites que vous avez reçu ou donné un bon service qu'est-ce que cela signifie pour vous?".

Les termes étaient variés et une importance était accordée à certains éléments plus qu'à d'autres. Nous avons groupé les réponses en deux catégories de répondants: la gestion (qui inclura les coordonnateurs) et le service en personnel (conseillers et adjoints).

La gestion

Une définition qui regroupe l'opinion de 80% des répondants serait: "Après avoir déterminé avec le gestionnaire les responsabilités respectives, lui fournir des conseils d'expert tout au long du processus, en s'assurant que les principes de dotation et classification soient respectés sans toutefois s'interposer ou gêner l'autorité du gestionnaire lui permettant de rencontrer ses objectifs opérationnels.

32% ont mentionné l'importance de délais raisonnables. D'autres éléments indicateurs de bon service étaient, par ordre de fréquence: la pro-activité, la capacité de donner plusieurs alternatives et de remplir ses promesses, la flexibilité, le sens des priorités, une approche positive et une capacité d'analyse.

### Le service en personnel

La définition commune à tous les répondants de cette catégorie est: "fournir aux gestionnaires les meilleurs conseils qui les aidera à formuler les bonnes décisions". De plus, 73% soulignent l'importance du facteur temps.

Les autres points mentionnés par ordre de fréquence sont: le respect des règlements, la disponibilité, la capacité d'analyse, la flexibilité et la pro-activité.

La Directrice des opérations en personnel nous a donné sa définition qui se résume comme suit:

- savoir écouter activement
- comprendre les réalités du gestionnaire
- connaître le système pour aider le gestionnaire

### 4. La nouvelle structure organisationnelle

Nous voulions savoir si les répondants considéraient que la nouvelle structure organisationnelle favorisait par elle-même une meilleure prestation de service. À cette question, les évaluations numériques étaient:

Gestionnaires	6
Coordonnateurs	5
Conseillers	5.8
Adjoints	6.7

À l'aide des commentaires, nous avons voulu connaître leur niveau de confort face aux rôles et responsabilités de chacun dans les processus de dotation et de classification.

Voici les commentaires que nous avons groupés par catégorie des répondants.

#### La gestion

La réponse la plus fréquente (65%) à cette question accorde le succès d'une telle approche à la qualité et à la personnalité des conseillers et adjoints en place, soulignant le leadership du directeur général comme facteur important. Bien qu'ayant noté une amélioration des services, 14% ont avoué être vaguement ou pas au courant de la nouvelle structure. Certains gestionnaires (21%) ont déploré le manque de capacité d'augmenter les effectifs lors d'un surcroît de travail ou d'absence prolongée.

En ce qui concerne les rôles et responsabilités de chacun dans la nouvelle structure, 37% considèrent que tout est clair, bien structuré et que de fait, la gestion ayant un plus grand rôle à jouer a donc un meilleur contrôle du processus.

Certains gestionnaires (14%) aimeraient que leur rôle dans un processus de dotation ou de classification soit mieux défini au départ et que les responsabilités soient partagées.

10% souhaiteraient que le "corporate" joue un rôle plus important dans la provision:

- de conseils spécialisés en dotation et en classification;
- de ressources supplémentaires en cas d'absence ou de surcroît de travail.

Il ne semble pas y avoir de consensus en ce qui a trait au rôle du coordonnateur de secteur. Certains apprécient le fait qu'étant au sein de l'organisation, les coordonnateurs facilitent grandement la communication entre la gestion et le personnel, d'autres les voient comme un palier supplémentaire qui ralentit le processus.

#### Les coordonnateurs

Les coordonnateurs se sentent très à l'aise avec la nouvelle structure. Leur rôle auprès des conseillers leur a permis de faciliter l'intégration du Personnel au secteur et de favoriser une meilleure collaboration. C'est un aspect très positif qui coopère à une bonne satisfaction de la part de la gestion.

En ce qui a trait aux rôles et responsabilités, quatre coordonnateurs sur cinq espèrent que la situation hiérarchique se règlera sous peu. Selon eux, l'effet négatif de se rapporter à deux groupes de gestionnaires commence à se faire sentir chez les conseillers. Les coordonnateurs souhaitent que les postes de conseillers et adjoints relèvent de leur unité et que la direction des opérations soit une source d'expertise. Ils s'expliquent en considérant que:

- A) Le coordonnateur est celui qui supervise les conseillers (distribution des tâches, établissement des priorités, approbation de congé).
- B) Le coordonnateur fait l'évaluation de rendement (en collaboration avec la DPO).
- C) Les conseillers se considèrent comme membres de l'équipe du secteur.
- D) L'esprit d'appartenance est un motivateur important.
- E) La situation actuelle pourrait engendrer des conflits de priorité entre le secteur et le "corporate" (advenant un changement d'intervenants).

Un des coordonnateurs considère que la décentralisation totale serait un peu prématurée pour les raisons suivantes:

- A) Le coordonnateur a ni le temps ni le luxe de se substituer au "corporate".
- B) Les conseillers ont besoin de "coaching" et ne devraient pas être isolés les uns des autres.
- C) Pour assurer l'application de mêmes critères et de mêmes normes à travers le Ministère, ils ont besoin de liens étroits que leurs procure le "corporate".

#### Les conseillers et les adjoints

La grande majorité (80%) est d'avis que toutes ces mesures n'ont rien changé à leur approche face au service. Cependant, la charge de travail a considérablement augmentée depuis que les gestionnaires font appel à eux (dans 60% des cas) pour tous les services reliés au personnel soit: paie et bénéfice, relation de travail, gestion des ressources humaines etc... Le manque de soutien administratif se fait de plus en plus sentir à ce niveau.

De leur côté tous les conseillers désirent voir s'éclaircir leurs relations hiérarchiques pour que finalement leur poste relève du coordonnateur de secteur et ceci pour les raisons suivantes:

- La réalité quotidienne: nous recevons nos lignes directrices et priorités du coordonnateur.
- Étant perçu par la gestion comme un membre de leur équipe, les gestionnaires sont plus ouverts et se sentent plus en confiance. Conséquemment, être membre du secteur encourage une meilleure compréhension de la réalité des gestionnaires du secteur.
- La direction des opérations est vue comme un intermédiaire entre nous et DGHR, ADMCM.
- La direction des opérations ne joue pas vraiment le rôle de conseiller et, trop souvent, nous réfèrent à la CFP et au SCT pour des informations.
- Les nouveaux chefs du "corporate" n'ont pas de rôles bien définis.

Toutefois, certains points resteraient à préciser, selon certains conseillers. Dans l'exercice des fonctions de classification, des conflits pourraient surgir avec la gestion quand le conseiller applique les politiques telles que conçues par le Conseil du Trésor et avec lesquelles le gestionnaire n'est pas d'accord. Dans ce cas, la DPO serait le plus en mesure d'évaluer le travail et le jugement des conseillers dans leur façon d'appliquer les règles.

Les adjoints se sentent dans l'ombre en ce qui a trait à leurs rapports hiérarchiques. Certains ont exprimé leur frustration dans l'imprécision: "Qui approuve quoi?" 50% d'entre eux ont mentionné ne pas connaître en réalité à qui ils se rapportent.

#### La direction des opérations en personnel

Les commentaires à ce sujet se résument en 4 points:

- La philosophie des personnes en place y est pour beaucoup.
- Le fait que les conseillers et adjoints travaillent sur place favorisent une perception plus positive de la part de la gestion.
- Les ressources humaines étant limitées, il nous est difficile de remplacer un conseiller ou un adjoint en cas d'absence prolongée.
- Le bon équilibre démontré jusqu'à ce jour est en grande partie dû aux rencontres régulières entre les conseillers, les adjoints, la DPO et les coordonnateurs de secteur.

#### 5. Implication de la gestion dans les processus de dotation et de classification

Depuis quelques mois, les directeurs généraux jouissent de la délégation d'autorité en matière de dotation. Le Ministère étudie présentement la possibilité d'appliquer cette politique au domaine de la classification.

Nous avons demandé aux répondants ce qu'ils pensaient de la situation actuelle. Est-ce qu'ils sont satisfaits ou préféreraient-ils s'impliquer plus (dans le cas de la gestion) dans les processus de dotation et de classification.

#### La gestion - Les coordonnateurs

65% - la situation actuelle donne plus de liberté aux gestionnaires de prendre des décisions sous les conseils éclairés des conseillers en personnel.

25% - aimeraient plus de délégation et 80% d'entre eux réclament spécifiquement plus de délégation en classification.

10% - considèrent qu'ils ont trop à faire déjà et préféreraient que les conseillers soient plus disponibles pour rédiger des descriptions de tâche, etc.

Plusieurs d'entre eux ont jugé le cours de dotation comme outil très valable qui les a beaucoup aidé dans la compréhension du processus, ajoutant qu'un cours similaire sur la classification serait des plus apprécié.

#### Personnel

45% des conseillers et adjoints sont satisfaits du statu quo et soutiennent que les gestionnaires auraient peine à faire plus, dû à leur charge de travail.

33% expliquent que bien qu'ils voient une bonne amélioration, les gestionnaires gagneraient en s'impliquant d'avantage.

22% se sont contentés de commenter que tout compte fait, la réalité est telle que la gestion du personnel n'occupe pas une place prioritaire chez certains gestionnaires.

#### 6. Impact de la décentralisation sur les opérations en personnel

Nous avons demandé à la Directrice des opérations en personnel ce qu'elle pensait des effets de la décentralisation.

En ce qui a trait à la prestation des services, l'impact selon elle fut très positive car la décentralisation a permis aux conseillers et adjoints dans les secteurs de mieux connaître les réalités des gestionnaires et ainsi leur fournir un service plus adapté à leurs besoins.

Quant à la gestion de ces services, c'est là où la directrice, préférant une approche consultative, voit sa tâche plus onéreuse. En effet, la dispersion des conseillers dans les secteurs requiert un délais appréciable pour la communication. Elle nous donne l'exemple des notes de service auxquelles elle doit avoir recours pour contacter tout le monde et l'exemple des besoins de formation des conseillers, où une consultation avec chacun des coordonnateurs de secteur est nécessaire.

Pour ce qui est de la coordination des programmes, les systèmes sont développés de manière à accorder beaucoup de flexibilité. Le défi à relever est de s'assurer que tout le monde est au même diapason. Il semblerait selon elle qu'advenant une compression des années-personnes, cela pourrait forcer dans quelques années, le retour à un mode centralisé.

### Changements suggérés

Nous vous donnons dans cette section les commentaires et suggestions recueillis au cours des entrevues par catégorie de répondants et selon l'ordre de fréquence.

#### La gestion

- Plus de ressources en personnel:
  - ° Avoir une équipe de conseillers et adjoints à CRC.
  - ° Avoir une équipe pour faire face aux périodes achalandées.
- Meilleure gestion des vacances et congés des conseillers afin d'assurer que quelqu'un est là pour desservir le secteur.
- Plus de délégation d'autorité:
  - ° Déléguer la classification aux gestionnaires.
  - ° Déléguer au niveau des superviseurs.
  - ° Déléguer SM-EX aux conseillers des secteurs.
  - ° Déléguer l'autorité pour les années-personnes et tenir le gestionnaire imputable.
- Revoir les règles de sécurité pour éviter les délais.
- Modérer le roulement chez les conseillers afin qu'ils puissent connaître à fond le secteur.
- Assurer une meilleure formation des gestionnaires dans le domaine de la classification.
- Plus d'entraide entre Ministères pour simplifier et faciliter les mutations d'employés.
- Éviter les délais de paperasse en formalisant les ententes entre Directeurs généraux, Coordonnateurs de secteur et Sous-ministres adjoints.
- Favoriser les échanges entre conseillers pour simplifier et faciliter les mutations à l'intérieur du Ministère.
- Éliminer les postes de conseillers en personnel et donner l'autorité au gestionnaire.

### Les coordonnateurs

- Préciser les rapports hiérarchiques.
- Rédiger des descriptions de tâches qui reflèteraient mieux le rôle des conseillers en personnel et aiderait à délimiter les responsabilités.
- Une équipe de spécialistes au "corporate" pour venir en aide aux conseillers.

### Les conseillers

- Préciser les rapports hiérarchiques pour refléter la réalité.
- Ressources sur place à CRC.
- Plus de délégation dans les secteurs dans les domaines comme:
  - ° Soumissions au Conseil du Trésor
  - ° SM-EX
  - ° Relations de travail, etc.
- Développer un programme de formation axé sur une structure décentralisée et orienté vers un rôle de généraliste pour les conseillers et adjoints.
- Développer un programme de formation pour les gestionnaires en classification, dotation, évaluation de rendement.
- Former les adjoints pour être plus généralistes.
- Meilleure et plus rapide communication de la part du "corporate".
- Le Ministère devrait avoir des Comités de classification.

### Les adjoints

- Spécification des liens hiérarchiques.
- Plus de ressources.
- Plus de formation structurée.
- Lieu de travail plus adéquat.

### La Directrice des opérations en personnel

- Avec les nouvelles exigences il n'y a pas suffisamment de ressources dans les secteurs.
- À mesure que nous nous acheminons vers la décentralisation, nous perdons de plus en plus contrôle sur les ressources humaines. Il y aurait peut-être lieu de revoir les responsabilités de la Direction générale de la gestion des ressources humaines.

D) CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

La Direction générale des ressources humaines et plus particulièrement la Direction des opérations en personnel a dû faire face à une tâche difficile.

Le Ministère en plus d'effectuer de nombreux changements organisationnels et de grande portée devait aussi répondre aux gestionnaires qui réclamaient un meilleur service. La DGHR a voulu relever le défi en améliorant les normes de rendement et l'attitude de service tout en tenant compte du moral des employés en période d'incertitudes et d'inquiétudes générales.

Au début de notre étude nous étions quelque peu réticents à procéder à une autre enquête sur un groupe qui avait à notre avis, subi plus que sa part d'évaluation.

Cependant, à mesure que nous progressions, il nous a paru évident que les résultats auraient un effet motivateur sur ce groupe qui, depuis des mois subissait les tumultes des réorganisations.

L'ampleur des réalisations est remarquable et nous croyons attribuable en grande partie au vigoureux engagement des employés vis-à-vis les objectifs du projet de décentralisation et à l'efficacité du leadership de DGHR qui a su orienter les efforts et motiver les troupes.

Nous croyons que dans une large mesure, la décentralisation a atteint les objectifs visés et nous justifions cet énoncé en reprenant les objectifs cités dans la partie "mandat" du présent rapport.

Les recommandations que nous y apportons devraient s'attaquer aux faiblesses identifiées. Nous espérons qu'elles constitueront une contribution positive au projet.

---

- Une intervention plus fréquente et plus suivie auprès des clients-gestionnaires afin que le conseiller en personnel développe une meilleure compréhension des besoins du gestionnaire.

La décentralisation a fourni aux conseillers et adjoints l'occasion de côtoyer les gestionnaires et ainsi acquérir une meilleure vision de la réalité quotidienne de leurs clients. Selon la majorité des gestionnaires répondants, le contact régulier avec les conseillers serait le facteur qui a joué le plus. Les résultats: un succès. En effet, 93% des gestionnaires attestent que les conseillers sont très au courant des besoins et priorités du secteur et que cela rend les échanges plus efficaces et coopère à un meilleur service. Pour en témoigner on note que les gestionnaires ont évalué leur satisfaction de la qualité des conseils à 5.8 sur l'échelle d'évaluation numérique et à 6 le niveau et la qualité du service reçu depuis la décentralisation comparativement à 3 pour la période précédente.

Cependant, la structure organisationnelle a aussi causé sa part d'ambiguïté que nous aimerions voir clarifier. C'est pourquoi nous recommandons:

1. La précision des rapports hiérarchiques.

Selon la structure proposée dans le projet de "Réforme administrative" le coordonnateur est le superviseur fonctionnel des conseillers de personnel dans son secteur. Nous suggérons que l'étape normale qui devrait suivre serait la décentralisation totale à savoir que les conseillers se rapportent directement au coordonnateur de secteur pour les raisons suivantes :

- Tous les conseillers en personnel et 4 coordonnateurs sur 5 considèrent que cela reflète la réalité : le coordonnateur qui donne les priorités des tâches; évalue le conseiller et le guide dans son travail.
- La grande majorité des gestionnaires considèrent que l'amélioration des services est due en bonne partie au fait que les conseillers sont perçus comme membre de l'équipe du secteur. Cet opinion est aussi partagée par les conseillers, les coordonnateurs et DPO.
- Les coordonnateurs de secteur sont plus en mesure de partager l'information avec les conseillers au moment opportun et favoriser ainsi une approche pro-active.
- Il est toujours possible au coordonnateur en cas de litige de faire appel aux services du "corporate" pour le guider dans la résolution de problème.

Il va sans dire que certains dangers s'y rattachent:

- L'impact du leadership de DGHR qui est reconnu par plusieurs comme facteur important pourrait de beaucoup être diminué ayant perdu l'autorité directe.
- Il est relativement impossible à la gestion supérieure du Ministère de tenir DGHR imputable d'un processus envers lequel il n'a ni le contrôle total ni l'autorité.

Cependant, des mécanismes pourraient être mis sur pied pour contrevenir à ces dangers et assurer un service supérieur à la gestion. Il va sans dire que cela devrait se faire en consultation avec toutes les personnes concernées afin d'en assurer le succès. Le danger réel serait de laisser la situation actuelle produire un effet démotivant chez les conseillers et les adjoints en personnel et aboutir à une détérioration au niveau de service.

2. Information sur les rôles et les responsabilités des principaux concernés dans les processus de dotation et de classification.

Coordonnateurs - Corporate - Conseillers - Adjoints

Préciser les rôles et les responsabilités dans les rapports hiérarchiques est une première étape.

Gestionnaires - Conseillers - Adjoints

Viens ensuite les rôles et les responsabilités à l'intérieur des processus. Des commentaires semblent indiquer que la communication pourrait être plus structurée. Une grande partie du travail qui se fait par étapes successives pourrait être exécutées simultanément si dès le début, les responsabilités étaient déterminées.

Conseillers - Adjoints - Corporate

Le rôle du "corporate" face au secteur gagnerait à être précisé. Les responsabilités des chefs devraient être communiquées clairement aux secteurs. Les rapports entre le "corporate" et les secteurs pourraient être plus réguliers et ainsi éviter des délais dans la communication de l'information. Le rôle et les responsabilités des adjoints ont besoin d'être revus et précisés. Les adjoints devraient être tenu plus au courant des activités du secteur.

---

- Une subdélégation accrue aux gestionnaires des pouvoirs en matière de gestion du personnel et, une implication accrue de la gestion dans le contrôle de l'efficacité des processus de dotation.

Comme nous l'avons mentionné, les directeurs-général ont reçu depuis quelques mois la délégation d'autorité en matière de dotation. Le rapport fait état que 65% d'entre eux se réjouissent de la liberté donnée par cette délégation de pouvoir qui leur accorde le contrôle de la gestion du processus de dotation tout en bénéficiant des conseils éclairés des conseillers en personnel. En fait, un autre 25% des répondants réclament plus de délégation dont 20% en classification.

Nous pouvons donc conclure que la gestion est à l'aise avec son nouveau rôle et que de fait, elle se sent en contrôle du processus de dotation.

Le pourcentage de gestionnaires réclamant plus d'autorité en classification nous paraît relativement faible si on considère que plusieurs déplorent son côté "contrôle". L'explication pourrait être que la nature de la classification, étant perçue comme très réglementée, exigerait de la part du gestionnaire beaucoup du temps (dont il ne dispose pas) pour acquérir les connaissances requises à l'application de cette autorité.

Les résultats du sondage nous portent à croire que la majorité des gestionnaires ne se sentent pas prêts. La satisfaction envers le service est bonne (5) mais ils n'acceptent pas facilement les limites imposées par le système.

Nous recommandons que la délégation soit faite par étapes, permettant ainsi aux gestionnaires d'accepter le processus tout en les aidant à assumer cette nouvelle délégation.

Nous recommandons:

3. Une formation structurée en classification pour les gestionnaires.

Pour apaiser les frustrations et les inquiétudes, il n'y a rien de mieux que l'information. Plusieurs gestionnaires se sont dits enchantés du cours de dotation et beaucoup mieux équipés pour comprendre les détails du processus. Nous supposons qu'il en serait de même pour la classification.

4. Usage de Comités de classification.

Ceux-ci donneraient au gestionnaire un autre palier de confort tout en lui laissant le contrôle du processus et de fait, la décision finale de classification.

Somme toute, si on adhère à la philosophie de l'Accroissement des pouvoirs et responsabilités ministériels (APRM) "laisser les gestionnaires gérer", il est essentiel qu'on leur accorde l'autorité de gérer leur personnel sans mettre en doute leur jugement quand il s'agit de décider qui doit faire quoi, comment, à quel niveau et salaire.

---

- La dissociation, en matière de personnel, des fonctions "service" et "contrôle".

En donnant aux gestionnaires l'autorisation des nominations et les rendant imputables de toutes les décisions relatives à la bonne marche du processus de dotation, le plus grand pas vers la dissociation de service et contrôle semble être accompli. En ce qui a trait à la dotation, les agents de personnel font fonction de conseillers et peuvent donc plus facilement opter vers l'approche "service", laissant aux gestionnaires le contrôle des décisions. Il est évident, selon le sondage, que cet objectif est atteint. En effet, 89% des clients-gestionnaires sont très satisfaits de l'équilibre actuel à forte tendance vers le service. Seulement 11% déplorent l'accent sur le contrôle en classification. Cela est confirmé par les réponses des conseillers qui soulignent que en tant que telle, la classification est un système régi par des règles à faire respecter donc perçu par le client comme un contrôle restreignant son autorité. Une approche vers la délégation d'autorité en classification (discutée plus haut) pourrait compléter la dissociation.

- Un nombre maximum d'experts en personnel qui offrent un service direct aux gestionnaires.

Par l'entremise de notre étude, on note que 64% des gestionnaires sont satisfaits de la disponibilité des conseillers dans le secteur.

Cependant, un grand nombre expriment des frustrations.

- Les délais causés par le manque de flexibilité quand il s'agit de remplacer un conseiller en cas d'absence prolongée ou quand un secteur fait face à une période achalandée.
- Les employés du CRC et plusieurs du siège-social considèrent essentiel qu'une équipe soit située au CRC. Pour certains secteurs une bonne majorité des cas est au CRC.
- Le rôle du "corporate" est à définir ex: que font les chefs?

C'est pourquoi, nous recommandons que:

5. La DGHR réexamine la structure pour trouver au sein de son organisation des ressources qui pourraient être affectées aux opérations dans les secteurs et plus particulièrement au CRC, ceci en tenant compte de notre première recommandation et considérant la possibilité que les secteurs pourraient contribuer aux ressources présentement disponibles.

Échantillonnage

Aux fins de cette étude, nous avons réalisé 77 entretiens individuels auprès des employés du siège social, du Centre de Recherches sur la Communication et du laboratoire Clyde et ce, entre le 7 et le 22 décembre 1987.

Les employés interrogés ont été choisis afin de représenter les différents niveaux de la gestion et tous les secteurs du Ministère.

Directeurs généraux (7)	ADMAC (1)
	ADMSM (1)
	ADMCM (1)
	ADMITT (3)
	SADM (1)
Directeurs (22)	SADM (4)
	ADMITT (10)
	ADMAC (2)
	ADMSM (1)
	ADMCM (5)
Chefs (27)	ADMITT (6)
	ADMAC (4)
	ADMSM (5)
	ADMCM (12)
Gestionnaires:	56
Coordonnateurs:	5
Conseillers en Personnel:	9
Adjoints:	6
Directrice des opérations en Personnel:	1
Grand total:	<hr/> 77 employés interviewés

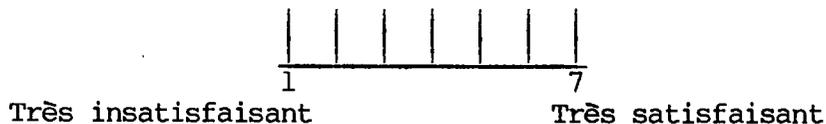
ANNEXE "II"

QUESTIONNAIRES

Gestion

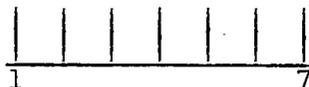
ADM - DG - DIR. - CHEFS

Le carton que je viens de vous remettre illustre une échelle d'évaluation numérique. Pour certaines questions, je vous demanderais de l'utiliser pour situer votre opinion allant de:



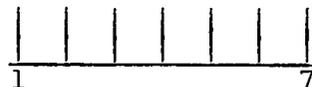
- 
- ° Que pensez-vous de la qualité des conseils qui vous sont maintenant donnés par les PE de votre secteur en ce qui a trait à

- la dotation:



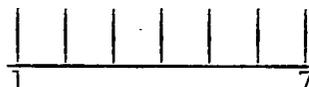
Commentez:

- la classification:



Commentez:

- les langues officielles:



Commentez:

- ° Selon vous, est-ce que les conseillers en personnel de votre secteur sont au courant des besoins et des priorités de votre secteur?
- ° Quelles sont les informations en Personnel dont vous avez besoin et comment les recevez-vous?

Que pensez-vous de la nouvelle structure organisationnelle de la direction des opérations du personnel à savoir, est-ce qu'elle encourage un meilleur service?



Commentez sur:

- la définition des rôles en ce qui concerne les interactions entre les gestionnaires des secteurs, les conseillers en personnel, leur adjoint et la direction des opérations en personnel:
  
- la disponibilité des conseillers:
  
- l'équilibre entre service/contrôle exercé par les conseillers en personnel:
  
- l'implication de la gestion dans les processus de dotation, de classification:
  
- la rapidité du processus:
  
- votre satisfaction quant aux résultats obtenus:





- ° Que pensez-vous de la nouvelle structure organisationnelle de la direction des opérations du personnel à savoir, est-ce qu'elle encourage un meilleur service?



Commentez sur:

- la définition des rôles en ce qui concerne les interactions entre les gestionnaires des secteurs, les conseillers en personnel, leur adjoint et la direction des opérations en personnel:
  - la disponibilité des conseillers:
  - l'équilibre entre service/contrôle exercé par les conseillers en personnel:
  - l'implication de la gestion dans les processus de dotation, de classification:
  - la rapidité du processus:
  - votre satisfaction quant aux résultats obtenus:
- ° Est-ce que vous discutez avec votre ou vos conseillers en personnel de vos attentes mutuelles en terme des services de personnel?

- ° Est-ce que vous confiez aux conseillers en personnel d'autres tâches que celles remplies auparavant par ces derniers?

- ° Comment est-ce que vous compareriez le niveau et la qualité du service offert actuellement aux gestionnaires au service offert auparavant:

Actuellement: 

1									7

Auparavant: 

1									7

Commentez:

- ° Pourriez-vous me donner votre définition d'un "bon service"?

- ° Selon vous, est-ce que le nombre de conseillers et d'adjoints dans les secteurs est adéquat?

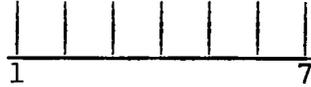
- ° Commentez s'il vous plaît sur l'impact que cette décentralisation a pu avoir sur la coordination du secteur.

- ° Quels changements (s'il y a lieu) apporteriez-vous aux rôles et responsabilités actuels et pourquoi?

- ° Pourriez-vous me donner les avantages et les désavantages de ces changements.



- ° Que pensez-vous de la nouvelle structure organisationnelle de la direction des opérations du personnel, à savoir est-ce qu'elle encourage un meilleur service?



Commentez sur:

- la définition des rôles en ce qui concerne les interactions entre les gestionnaires des secteurs, les conseillers en personnel, leur adjoint et la direction des opérations en personnel:
- la disponibilité des conseillers:
- l'équilibre entre service/contrôle:
- l'implication de la gestion dans les processus de dotation, de classification:
- la rapidité du processus:
- votre perception sur la satisfaction des gestionnaires quant aux résultats obtenus:

- ° Comment est-ce que vous compareriez le niveau et la qualité du service qui est maintenant offert aux gestionnaires, au service offert auparavant?

Maintenant: 

1								7

Auparavant: 

1								7

Commentez:

- ° Pourriez-vous me donner votre définition "d'un bon service"?
- ° A votre avis, quel impact a eu la décentralisation sur la gestion des services en personnel du point de vue de:

- la prestation des services

- la coordination de: la dotation  
la classification  
les langues officielles

- la coordination des programmes pour la communauté des PE tels:  
le ré-aménagement des effectifs  
la mutation  
la formation professionnelle

- ° Selon vous, est-ce que le nombre de conseillers et d'adjoints est adéquat dans chacun des secteurs?





- ° Quels sont les mécanismes utilisés pour vous informer des priorités de notre secteur?
  
- ° Est-ce que vous discutez avec votre coordonnateur du secteur de vos attentes mutuelles en terme de services de personnel?
  
- ° Que pensez-vous de la nouvelle structure organisationnelle de la direction des opérations du personnel, à savoir, est-ce qu'elle encourage un meilleur service?



Commentez sur:

- la définition des rôles en ce qui concerne les interactions entre la gestion des secteurs et les conseillers en personnel, leur adjoint et la direction des opérations en personnel:
  
- la disponibilité des conseillers:
  
- l'équilibre entre service/contrôle que vous exercez:
  
- l'implication de la gestion dans le processus de dotation, classification, langues officielles:
  
- la rapidité du processus:
  
- la satisfaction de la gestion quant aux résultats obtenus:

- ° Comment est-ce que vous compareriez le niveau et la qualité du service que vous offrez maintenant aux gestionnaires au service offert auparavant?

Maintenant: 

1							7

Auparavant: 

1							7

Commentez:

- ° Pourriez-vous me donner votre définition d'un "bon service"?

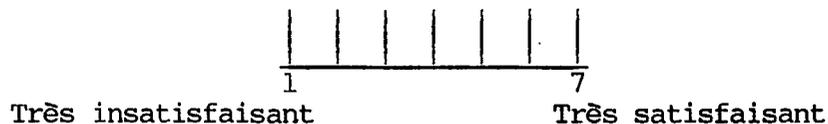
- ° Est-ce que le coordonnateur de secteur vous confie des tâches autres que celles que vous remplissiez auparavant?

- ° Selon vous est-ce que le nombre de conseillers et d'adjoints en personnel est adéquat dans votre secteur?

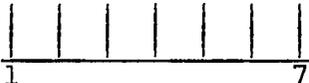


## Les adjoints en personnel

Le carton que je viens de vous remettre illustre une échelle d'évaluation numérique. Pour certaines questions, je vous demanderais de l'utiliser pour situer votre opinion allant de:



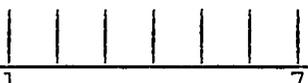
° Que pensez-vous de la qualité des conseils qui sont maintenant donnés aux gestionnaires en ce qui a trait à

- la dotation: 

Commentez:

- la classification: 

Commentez:

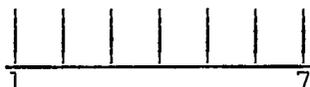
- les langues officielles: 

Commentez:

° Vous sentez-vous bien informés sur les besoins et les priorités du secteur dont vous assumez le service?

° Quels sont les mécanismes utilisés pour vous informer des priorités de votre secteur?

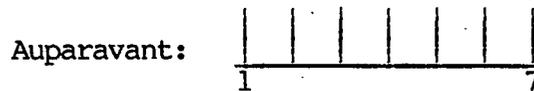
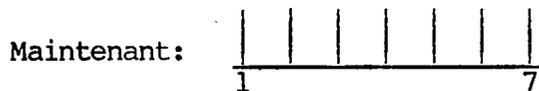
° Que pensez-vous de la nouvelle structure organisationnelle de la direction des opérations du personnel, à savoir est-ce qu'elle encourage un meilleur service?



Commentez sur:

- la définition des rôles en ce qui concerne les interactions entre la gestion des secteurs, les conseillers et les adjoints en personnel et la direction des opérations en personnel:
- l'équilibre entre service/contrôle que vous exercez:
- l'implication de la gestion dans le processus de dotation, classification, langues officielles:
- la rapidité du processus:
- la satisfaction des gestionnaires quant aux résultats obtenus:

° Comment est-ce que vous compareriez le niveau et la qualité du service que vous offrez maintenant aux gestionnaires au service offert auparavant?



Commentez:

